



**ÓSCAR DAVID
GOMES CABRAL**

**DA UTILIZAÇÃO DE LEILÕES ELETRÓNICOS
REVERSOS EM PROCESSOS AQUISITIVOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**



**ÓSCAR DAVID
GOMES CABRAL**

**DA UTILIZAÇÃO DE LEILÕES ELETRÓNICOS
REVERSOS EM PROCESSOS AQUISITIVOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Gonçalo Paiva Dias, Professor Coordenador sem Agregação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro e sob coorientação científica do Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos que mais amo por constituírem a genuína e inacreditável força que me transforma num ser humano melhor a cada dia.

o júri

presidente

Professor Doutor Luís Miguel Simões Lucas Pires
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutor Daniel Ferreira Polónia
Professor Auxiliar Convidado, Universidade de Aveiro

Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, endereço um profundo agradecimento ao Professor Gonçalo Paiva Dias e ao Professor Luís Miguel Ferreira pelo incansável suporte, orientação e pedagogia ao longo do desenvolvimento de todo o trabalho.

Seria, também, inconcebível chegar até aqui sem o apoio admirável dos que mais amo pelo que é a eles que penhoradamente agradeço. Pai, mãe, família, obrigado pela vossa abnegação e paciência.

A vocês – avó e avô João – obrigado pelo tão-querido orgulho e coragem desde sempre transmitidos. E avô João – “minha joia” – se houver vida para lá de tudo isto, terei de reproduzir este momento que sempre ansiou presenciar.

Finalmente, um extensivo obrigado a todos aqueles que fizeram deste período uma *experiência* que vai para lá da simples retenção de saberes. Sem vocês, este e outros momentos, seriam insípidos.

palavras-chave

Leilão Eletrónico, Leilão Eletrónico reverso, Contratação Pública Eletrónica, Procurement, Administração Pública, Benefícios da utilização de Leilões Eletrónicos

resumo

Este trabalho pretende ser um contributo para a exploração transversal dos benefícios percebidos que as Entidades Adjudicantes do Setor Público Português e seus agentes, integrados no estudo, percebem conduzir o processo de adoção do Leilão Eletrónico reverso (LER) no domínio das atividades de Contratação Pública. Pretende, igualmente, analisar as dimensões complementares deste conceito (fatores e motivos facilitadores da adoção dos LER, risco, barreiras, vertente organizacional, inovação, gestão da mudança, resultados/análise de performance e participação de *stakeholders* neste processo de adoção) à luz da literatura e da experiência destas organizações.

A sistematização efetuada da literatura é comparada com os resultados das entrevistas obtidas junto de três Entidades Adjudicantes Portuguesas. Assim, a partir das assunções feitas nesta revisão, o nosso estudo aponta para a **confirmação total** da literatura nas dimensões de fatores e motivos facilitadores da adoção dos LER e de gestão da mudança e para uma **confirmação parcial** da mesma nas dimensões de barreiras, vertente organizacional, riscos, inovação, resultados/análise de performance e *stakeholders*, a partir das perceções dos agentes entrevistados.

keywords

e-Auction, Reverse e-Auction, Public e-Procurement, Procurement, Public Administration, Benefits of the e-Auction usage

abstract

This work is intended to contribute to the cross-cut exploration of the perceived benefits that the Contracting Authorities of the Portuguese Public Sector integrated in the study perceives to lead to the adoption and integration process of Electronic Reverse Auctions (ERA) in public contracting. It also aims to analyze the complementary dimensions of this concept (reasons and facilitators for the adoption of ERA, risk, barriers, organizational aspects, innovation, change management, results/performance analysis and participation of stakeholders in the process of its adoption), based on the literature and the experience of these organizations.

The systematization we made on literature is compared with the results of the interviews obtained from three Portuguese Contracting Authorities. Thus – and based on the assumptions made in literature – our study points out a **total confirmation** of the literature regarding the dimensions of factors and facilitators of ERA adoption and change management and for a **limited confirmation** of the literature regarding the dimensions of barriers, organizational scope, risks, innovation, results/performance analysis and stakeholders based on the perceptions of the interviewed servants.

Índice geral

1.	Introdução.....	1
1.1.	Relevância do tema.....	1
1.2.	Formulação da questão de investigação	3
1.3.	Metodologia e organização da Dissertação	3
2.	Evolução da Contratação Pública na União Europeia e em Portugal.....	5
2.1.	A Contratação Pública Eletrónica (<i>Public eProcurement</i>) na União Europeia e em Portugal	6
2.2.	Breve análise do impacto da Contratação Pública Eletrónica, Diretivas e do Código dos Contratos Públicos em Portugal	12
2.3.	Leilões eletrónicos na perspetiva da Contratação Pública Portuguesa	14
3.	Revisão da Literatura	18
3.1.	Análise das variáveis associadas ao conceito de Leilão Eletrónico reverso	19
3.1.1.	A origem do Leilão Eletrónico, o <i>eProcurement</i> e o Leilão Eletrónico reverso.....	20
3.1.1.1.	A origem da utilização dos Leilões Eletrónicos	20
3.1.1.2.	<i>eProcurement</i>	21
3.1.1.3.	O Leilão Eletrónico reverso	21
3.2.	Objetivos do Leilão Eletrónico reverso.....	22
3.3.	Benefícios e malefícios discutidos na utilização de Leilões Eletrónicos reversos.....	23
3.3.1.	Benefícios	23
3.3.2.	Malefícios	25
3.4.	Das características do Leilão Eletrónico reverso	26
3.4.1.	Tipos de Leilão	26
3.4.2.	Duração	27
3.4.3.	Importância das Regras	27
3.4.4.	Tipos de aquisição propícios à utilização de Leilões Eletrónicos reversos	27
3.4.5.	Informação, visibilidade e competitividade.....	28
3.4.6.	Otimização de características e especificações das aquisições	28
3.4.7.	Variáveis-chave em Leilões Eletrónicos, <i>lato sensu</i>	29
3.5.	Da apropriabilidade do Leilão Eletrónico reverso	31
3.6.	Da adoção e integração dos Leilões Eletrónicos reversos nos processos de negócio das organizações	32
3.6.1.	Motivações para a adoção de Leilões Eletrónicos reversos	33
3.6.2.	Adoção organizacional e adoção tecnológica pelo Comprador/promotor do LER	34
3.6.3.	Adoção vs. Adesão do licitante/fornecedor do LER	34
3.6.4.	Adoção tecnológica, de inovações e adoção no ecossistema.....	35
3.6.5.	Fatores endógenos, exógenos, estratégicos e táticos da adoção.....	36

3.7.	Do impacto e dos riscos dos Leilões Eletrónicos reversos	37
3.7.1.	Coerção	38
3.7.2.	Questões éticas e degradação do valor na execução do contrato ou da entrega do resultado do Leilão	38
3.7.3.	Competição exacerbada e sem limites	39
3.7.4.	Foco no preço.....	39
3.7.5.	“Já tudo foi poupado”.....	40
3.8.	Os Leilões Eletrónicos reversos no Setor Público	40
3.8.1.	Estado eficiente, transparente e responsável	40
3.8.2.	Estado como criador de modelos.....	41
3.8.3.	Práticas de <i>eGovernment</i> e <i>Public eProcurement</i>	41
3.8.4.	Objetivos na utilização de LER no setor público	41
3.8.5.	Fatores Críticos de Sucesso e indicadores facilitadores da adoção de ferramentas de <i>Public eProcurement</i>	42
3.8.6.	Impacto e problemas de adoção de ferramentas de <i>Public eProcurement</i>	43
3.8.7.	Gestão da mudança na adoção dos LER no setor público, em particular, e do <i>Public eProcurement</i> , em geral.....	44
4.	Análise empírica à utilização de Leilões Eletrónicos reversos na Contratação Pública Portuguesa	45
4.1.	Motivação do estudo exploratório	45
4.2.	Análise e distribuição da amostra	45
4.3.	Entrevistas aos atores relevantes	53
4.3.1.	Metodologia	53
4.3.1.1.	Nota de confidencialidade das Entrevistas e da amostra	53
4.3.1.2.	Definição de guião para entrevistas	53
4.3.2.	Resultado das entrevistas realizadas.....	55
4.3.3.	Análise individual das entrevistas	58
4.4.	Confrontação de resultados	60
4.4.1.	Em matéria de fatores de adoção e motivos que conduzem à adoção de Leilões Eletrónicos reversos.....	60
4.4.2.	Em matéria de barreiras que condicionam a adoção de LER.....	61
4.4.3.	Em matéria de dimensão organizacional que fomenta (ou coíbe) a utilização de LER	63
4.4.4.	Em matéria de riscos na adoção de LER.....	64
4.4.5.	Em matéria de inovação organizacional	66
4.4.6.	Em matéria de gestão da mudança	67
4.4.7.	Em matéria de medição de resultados e vantagens	67
4.4.8.	Em matéria de obtenção de benefícios pela utilização de LER.....	68

4.4.9.	Em matéria de <i>stakeholders</i> na utilização de LER	71
5.	Conclusão e linhas de investigação futuras	73
5.1.	Principais conclusões	73
5.2.	Limitações ao trabalho realizado	77
5.3.	Eixos de referência para investigação futura	78
6.	Bibliografia	80
6.1.	Fontes Legais	80
6.2.	Produção científica ou equiparada	81
	Anexos	87
i.	Anexo A – Lista de procedimentos analisados	88
ii.	Anexo B – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 1	105
iii.	Anexo C – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 2	108
iv.	Anexo D – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 3	112

Lista de tabelas

Tabela 1 - Quadro resumo dos benefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrónicos reversos - Perspetiva do Comprador	24
Tabela 2 - Quadro resumo dos benefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrónicos reversos - Perspetiva do Fornecedor	25
Tabela 3 - Quadro resumo dos malefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrónicos reversos	26
Tabela 4 - Quadro-resumo dos tipos de Leilão mais comuns	26
Tabela 5 - Variáveis-chave identificadas por Teich (2004:4) para os Leilões Eletrónicos	30
Tabela 6 - Listagem de Leilões lançados por Entidade Adjudicante entre 01/01/2013 e 08/04/2014 e frequência relativa	46
Tabela 7 - Leilões por classificação CPV	47
Tabela 8 - Guião aplicado nas entrevistas semiestruturadas	54
Tabela 9 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de fatores e motivos de/para a adoção de LER	60
Tabela 10 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de barreiras à adoção de LER	61
Tabela 11 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de especificidades das organizações adotantes de LER	63
Tabela 12 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de riscos na adoção de LER	65

Tabela 13 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de adoção de inovações	66
Tabela 14 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de gestão da mudança na adoção de LER	67
Tabela 15 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de medição de resultados e vantagens na sequência da adoção de LER.....	67
Tabela 16 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de benefícios percebidos na sequência da adoção de LER .	68
Tabela 17 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de benefícios percebidos na sequência da adoção de LER .	71

Lista de ilustrações

Ilustração 1 - Referencial metodológico resumido relativo à organização da revisão da literatura no nosso trabalho para abordagem ao conceito de Leilão Eletrónico reverso (LER)	20
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Leilões por tipo de procedimento	48
Gráfico 2 - Leilões por localização da Entidade Adjudicante	49
Gráfico 3 - Preço Base médio por Tipo de Contrato	49
Gráfico 4 - Leilões por critério de adjudicação	50
Gráfico 5 - Preço Base médio por critério de adjudicação.....	51
Gráfico 6 - Dispersão de Leilões por Plataformas	51

Lista de acrónimos

- **AD** – Administração Direta do Estado
- **AI** – Administração Indireta do Estado
- **AL** – Administração Local
- **B2B** – *Business-to-Business*
- **B2G2B** – *Business-to-Government-to-Business*
- **CCP** – Código dos Contratos Públicos
- **CE** – Comissão Europeia
- **CLPQs** – Concursos Limitados por Prévia Qualificação
- **CPV** – *Common Procurement Vocabulary*
- **DL** – Decreto-Lei
- **EA** – Entidade Adjudicante
- **EDI** – *Electronic Data Interchange*
- **InCI** – Instituto para a Construção e Imobiliário, I.P.
- **LER** – Leilão Eletrónico Reverso
- **MOPTC** – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações
- **OCIO** – *Office of the Chief Information Officer*
- **PECP** – Plataforma Eletrónica de Contratação Pública
- **PIB** – Produto Interno Bruto
- **PMEs** – Pequenas e Médias Empresas
- **TED** – *Tenders Electronic Daily*
- **UE** – União Europeia
- **XML** – *eXtensible Markup Language*

1.1. Relevância do tema

O estudo dos fenómenos negociais no quadro das aquisições e dos consumos das Administrações Públicas tem-se assumido de elevado apreço académico e público pelo crescente escrutínio e atenção cidadã e institucional às suas contas, impelindo estas estruturas a alocar de forma eficiente, eficaz, económica os recursos públicos ao seu dispor, num quadro de modernização e inovação institucional.

Tal quadro tem vindo, ao longo do tempo, a ser desenvolvido no espectro nacional ou comunitário contribuindo para uma adoção transversal de ferramentas digitais na Administração Pública, através das iniciativas de Governo Eletrónico e através de estímulos inovadores que procuram conduzir à adoção de novas formas de negociar, no quadro da contratação de bens e serviços nas diferentes Administrações Públicas¹.

Destacamos assim: a) A publicação em 2004 de relevantes Diretivas Comunitárias no domínio da Contratação Pública e Contratação Pública Eletrónica (as Diretivas 2004/17/EC e 2004/18/EC) com a sua transposição ulterior para o Código dos Contratos Públicos de que falaremos adiante, b) o compromisso e encontro de agendas efetuado pelos diferentes Estados-Membros nas Conferências Ministeriais de Administração Pública Eletrónica, especialmente a 3ª, a de Manchester em Novembro de 2005, de onde resultou a Declaração Ministerial de Manchester datada de 2005, onde estatuíram estes atores que em 2010 a totalidade das Administrações Públicas dos Estados-Membros deveriam ter condições para tramitar a sua atividade de Contratação Pública de forma eletrónica e que pelo menos 50% dos procedimentos aquisitivos acima dos limiares comunitários seriam feitos por meios eletrónicos, no espírito da abertura de mercados e da transparência que a Agenda de Lisboa impunha (Ministerial eGovernment Conference, 2005:3) e, c) o próprio estímulo à adoção da Contratação Pública Eletrónica e à comprovação continuada das suas externalidades positivas como comprova o “Livro Verde relativo ao alargamento da utilização da Contratação Pública eletrónica na UE” (CE, 2010a) onde Portugal figura, aliás, como franco exemplo e exceção, à data, de boas práticas neste domínio (Comissão Europeia, 2010a:10).

No entanto, tanto no documento supra como nos exercícios de avaliação de impacto de adoção dos princípios de Contratação Pública Eletrónica nos Estados-Membros decorrente das Diretivas Europeias que analisámos², a temática da adoção dos Leilões Eletrónicos tem sido, quanto a nós, analisada de uma forma superficial. Tal deve-se ao facto de ser exclusivamente analisado o ponto de situação relativo à transposição e regulamentação nacional destes mecanismos pelos Estados-Membros, não havendo, por exemplo, uma avaliação ampla dos facilitadores/barreiras legais, resultados e efeitos nos

¹ Veja-se, a título de exemplo, as iniciativas e o compromisso político associados ao programa da “Agenda Digital para a Europa” e de onde resultaram a Declaração Ministerial de Manchester (Ministerial eGovernment Conference, 2005) ou a Declaração Ministerial de Malmö (Ministerial eGovernment Conference, 2009) ou ainda o Plano de Ação para o eGovernment Europeu 2011-2015 (CE, 2010b) que foi estabelecido ao nível Comunitário com o desiderato de estabelecer as diretrizes de adoção de iniciativas de Governo Eletrónico nos Serviços Públicos da Comunidade.

² *Vd.*, a título de exemplo, a análise feita pela Comissão Europeia acerca da adoção das Diretivas acima citadas (CE, 2011b:113).

países em que já foram adotados tais mecanismos, nos que estão a efetuar tal transposição e naqueles onde esta ainda não se iniciou.

Destacamos também que a única menção relativa a métricas de adoção, encontra-se na página 113 do já referido documento (idem) onde se diz que “ *(entre a data de publicação das Diretivas e a da construção do presente relatório)* o uso dos Leilões Eletrónicos é infrequente (menos de 1% dos contratos em número e em volume) *(utilizaram Leilões Eletrónicos reversos)* ” (ibidem).

Na mesma linha, e no que diz respeito à análise nacional da matéria, destacamos ainda que nenhum relatório de síntese da Contratação Pública em Portugal, publicado pelo Instituto da Construção e Imobiliário, I.P. enquanto entidade responsável à data pela monitorização e análise do ecossistema de Contratação Pública em Portugal, referente aos anos 2010³, 2011⁴, 2012⁵ e 2013⁶ faça qualquer análise à utilização de qualquer dos instrumentos negociais previstos pelo Código de Contratação Pública, inclusive da utilização dos Leilões Eletrónicos reversos.

Podemos, igualmente, denotar a ausência de um estudo exploratório sobre os fatores de adoção, motivos e suas dimensões complementares que conduzem à adoção de Leilões Eletrónicos reversos em processos aquisitivos, nas atividades de compra do Setor Público.

Resulta então, a partir dos pontos supra, que mais do que a ausência de estudos sobre a eficácia, eficiência e economia (ou seja, do *valor*) atingidos pela utilização dos Leilões Eletrónicos reversos existe, outrossim, uma falta de exploração combinada das oportunidades e dos benefícios percebidos pelos agentes e instituições públicas acerca dos Leilões Eletrónicos reversos (os quais colidem diretamente com as suas motivações para a sua adoção), cujo esforço procurámos desenvolver nesta Dissertação.

³ InCI/MPTOC, 2011

⁴ Pais e Ministro, 2012

⁵ Pais e Ministro, 2014

⁶ Roriz e Ministro, 2015

1.2. Formulação da questão de investigação

O processo de formulação da nossa questão de investigação decorre do objetivo geral do nosso trabalho que é o de fazer um escrutínio transversal aos benefícios e apurar os facilitadores (que entendemos ser os benefícios percebidos e as motivações) que as Entidades Adjudicantes e os seus agentes percebem conduzir o processo de adoção do Leilão Eletrónico reverso no domínio da Contratação Pública, sendo tal, para nós, mais relevante até do que estudar única e parcialmente os resultados e efeitos decorrentes de tal processo de adoção, embora lhe façamos igualmente uma análise (de forma muito circunscrita no ponto 4.1).

Entendemos também que a vertente organizacional e a observação desses fatores como um processo de adoção e mudança organizacional representaria um *valor* superior adicionado ao nosso trabalho e por isso o abordamos nos pontos 3.6.2 e 3.6.5 desta Dissertação.

Como tal, entendemos que seria assim mais profícuo do ponto de vista da investigação e em face da já justificada pertinência do tema e do objetivo do nosso trabalho, intentar uma análise que respondesse à seguinte questão de investigação:

“Que oportunidades e benefícios percebidos conduzem à adoção de Leilões Eletrónicos reversos nas aquisições do setor público?”

Tal questão será, assim, analisada posteriormente nas suas várias dimensões.

1.3. Metodologia e organização da Dissertação

Em termos metodológicos, a Dissertação ora apresentada iniciou-se com a reflexão sobre o tema e a sua pertinência, à luz dos desenvolvimentos já descritos acima, e prosseguiu a sua operacionalização com um estudo exploratório inicial sobre o uso de Leilões Eletrónicos reversos na Contratação Pública Portuguesa, entrevistando posteriormente atores relevantes que fizeram uso destes no sentido da exploração dos benefícios e facilitadores percebidos apontados pela Literatura, entretanto revista.

A estrutura do documento inicia-se enquadrando o tema através da Introdução, no Capítulo 1, de onde ressalvamos a justificação da pertinência do tema (ponto 1.1) e a formulação da questão de investigação (ponto 1.2).

Prosseguimos com uma perspetiva evolutiva do estado da arte da Contratação Pública na União Europeia e em Portugal (que pode ser encontrada no Capítulo 2), onde procuramos identificar os principais aspetos da “Evolução da Contratação Pública na União Europeia e em Portugal”, tendo particularizado, posteriormente, no que é o estado da arte da Contratação Pública Eletrónica (ponto 2.1 referente ao tema “A Contratação Pública Eletrónica (*Public eProcurement*) na União Europeia e em Portugal”) onde, por sua vez, e ainda dentro deste espírito, fomos em busca do impacto destes normativos para chegarmos ao estado da arte acerca dos Leilões Eletrónicos reversos no domínio específico da Contratação Pública Eletrónica portuguesa (ponto 2.2 e 2.3, respetivamente). Em razão da já justificada pertinência do tema, encetámos uma análise compreensiva à matéria geral da evolução da Contratação Pública na União Europeia e em Portugal, aproximando-nos do conceito da Contratação Pública Eletrónica e, logo, do

Leilão Eletrónico reverso no âmbito das atividades aquisitivas do setor público cuja exploração conceptual se concentra no capítulo seguinte.

Neste sentido, do apuramento e estudo conceptual, apontámos no Capítulo 3 a revisão dos conceitos que dão corpo à definição deste mecanismo negocial, *lato sensu*, de Leilão Eletrónico reverso com finalidade de suprimento de necessidades de bens e serviços. Analisámos, do ponto de vista da literatura existente, neste Capítulo, as dimensões da sua origem, dos seus objetivos, dos seus benefícios e malefícios, das suas características, da sua apropriabilidade, dos aspetos da sua adoção e integração, dos impactos e dos riscos que lhe estão associados segundo a literatura (pontos 3.1.1 a 3.7), terminando esta análise através de um processo de revisão de literatura específico relativo à utilização de Leilões Eletrónicos reversos no cômputo dos processos de aquisição de bens e serviços do Setor Público (ponto 3.8), olhando para as diferentes dimensões deste conceito neste âmbito.

Finda esta revisão da literatura, iniciámos um estudo exploratório que nos permitisse perceber a realidade sobre a utilização dos Leilões Eletrónicos reversos no âmbito dos Concursos Públicos Portugueses, como se organizam e quem são os seus atores e que características têm estes procedimentos aquisitivos. Tal análise pode ser encontrada no Capítulo 4 relativo à “Análise empírica à utilização de Leilões Eletrónicos reversos na Contratação Pública Portuguesa”, mormente no ponto 4.1.

Terminado este estudo exploratório, construímos um guião de entrevistas inferido através da revisão dos conceitos e estado da arte, o qual serviu para a condução das entrevistas após o estudo exploratório realizado, o qual pode ser encontrado no ponto 4.3.1.2.

Tais entrevistas detiveram um cariz semiestruturado e tinham como objetivo a recolha de dados empíricos que permitisse, a partir das perceções partilhadas pelos agentes das Entidades Adjudicantes que mais se destacaram na utilização de LER”) uma confrontação entre o seu entendimento e experiência face aos conceitos presentes na literatura. Estas Entidades foram selecionadas a partir do ranking de Entidades Adjudicantes que mais lançaram Leilões Eletrónicos reversos, em número de cinco, tendo sido possível obter duas entrevistas presenciais e uma telefónica cujos resultados se reproduzirão no ponto 4.3.2. Deste ponto, enfatizamos sobretudo os seus benefícios percebidos e as suas motivações que conduziram à adoção e utilização de Leilões Eletrónicos reversos.

De seguida, procedemos à confrontação entre os resultados apurados nas entrevistas e as dimensões complementares analisadas na Literatura, fazendo-se, finalmente, uma apreciação da resposta possível à questão de investigação levantada (a encontrar no ponto 4.4).

Finalizamos este trabalho no Capítulo 5, com a Conclusão, que integra os principais considerandos conclusivos e os eixos de referência para investigação futura.

2. Evolução da Contratação Pública na União Europeia e em Portugal

Não obstante existir um debate na literatura acerca da abrangência da expressão “Contratação Pública” e dos conceitos envolvidos, dadas as perspetivas multidisciplinares e multifoco e, bem assim, as ambiguidades e implicações que ao conceito se podem associar (vd. Lloyd e McCue, 2004) adotaremos, no âmbito do presente trabalho, a definição fornecida pela Comissão Europeia que nos diz que

“[Contratação Pública] é o processo usado pelas instituições governamentais e organizações do setor público para adquirir bens, serviços e obras públicas”.
(CE, 2011a:17)

Em Portugal, e com a entrada em vigor do Decreto-Lei (DL) nº 59/99 de 2 de março, relativamente ao novo regime jurídico das empreitadas de obras Públicas, as entidades públicas portuguesas viriam desde então a iniciar a transição para o novo paradigma de Contratação Pública.

O espírito do quadro normativo desde essa altura prima pela abertura de mercados, pelo incremento da transparência e, sobretudo, pelo nivelamento do acesso ao mercado aos agentes económicos (Europe Economics, 2011:7), trazendo melhorias de eficiência ao processo aquisitivo público, em termos de Entidades Adjudicantes do Estado, sendo parte ou não da administração direta do mesmo e, concomitantemente, com os cocontratantes privados que buscavam no setor público a transparência exigida para a consolidação dos seus negócios (Europe Economics, 2011:7).

A institucionalização da Contratação Pública, como já descrito acima, desde logo ligada à regulamentação de adjudicação de contratos de Empreitadas de Obras Públicas, tem assim e desde então, caminhado lado a lado com a evolução dos atores nesta dimensão económica. Não é, pois, por acaso que em Portugal o acompanhamento da aplicação do Código dos Contratos Públicos, em particular, e a monitorização do ecossistema da Contratação Pública em geral, era feito pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. (cuja orgânica incluía o Observatório da Contratação Pública) ainda que o foco da Contratação Pública tenha alargado gradualmente o seu espetro e não estando mais dependente e exclusivamente vinculada à matéria da responsabilidade objetiva daquele Instituto.

Pese embora tal vínculo, e também fruto da iniciação da capacitação das instituições para o Decreto-Lei já acima enunciado e todo o acervo legal que foi sendo desenvolvido a montante ou a jusante deste, ora fruto de transposições de fontes legais da União Europeia (UE), ora fruto do desenvolvimento legal ao nível nacional e até subnacional (ao nível das adoções e desenvolvimento regulamentar do setor público local), o enquadramento da Contratação Pública em termos de extensividade (ao nível das entidades desde então vinculadas à legislação nesta matéria) e de profundidade (ao nível da matéria alvo de regulamentação pelo legislador) tem vindo claramente a ser alargado.

Com a publicação das Diretivas 2004/17/EC⁷ e 2004/18/EC⁸, focadas, respetivamente, na regulamentação da Contratação Pública no setor dos bens essenciais (*utilities*) (água,

⁷ Vd. http://europa.eu/legislation_summaries/energy/internal_energy_market/l22010_pt.htm

energia, transportes e serviços postais, designados nas Diretivas por setores especiais) e nos contratos de empreitada de obras públicas, contratos públicos de fornecimento e contratos públicos de serviços para os demais setores da esfera pública (com as exceções que lhe estão introduzidas, quer em termos de Diretiva, quer posteriormente em termos de transposição para a ordem jurídica interna), a Contratação Pública em Portugal volta a conhecer um novo processo de adaptação.

Todavia, e não obstante a publicação de tais diretivas em março de 2004, a sua transposição efetiva para a ordem jurídica interna só viria a ocorrer em janeiro de 2008, aquando da publicação em Diário da República do novo Código dos Contratos Públicos (Decreto-Lei nº 18/2008 de 29 de janeiro⁹), isto é, ao final de três anos e dez meses da sua fonte original, de onde se ressalva, por entre outros aspetos de redobrada relevância, a introdução e previsão da utilização de meios eletrónicos para a condução e negociação dos procedimentos de Contratação Pública.

2.1.A Contratação Pública Eletrónica (*Public eProcurement*) na União Europeia e em Portugal

A preocupação pela adoção de meios eletrónicos neste setor da atividade governativa da União e dos seus Estados-Membros, a sua sensibilidade, pela transversalidade e enquadramento pan-europeu, e o seu efeito multiplicador, claramente influenciado pela visão do Estado como uma alavanca para o desenvolvimento e modernização de relações entre Administrações Públicas e sociedade, levou a que a Comissão Europeia adotasse desde logo um Plano de Ação para o *Public eProcurement* (Contratação Pública Eletrónica) no exato ano em que aprova e difunde as novas Diretivas comunitárias (2004), acompanhando-as de perto.

É assim que, em dezembro deste mesmo ano, ou seja, nove meses após a publicação das Diretivas supra, e evidenciando o entendimento desta transversalidade, a Comissão Europeia publica uma Comunicação ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, em que operacionaliza o Plano de acção para a aplicação do quadro jurídico no domínio dos contratos de direito público por via eletrónica¹⁰ que se focava primariamente no desenvolvimento de garantias para o mercado interno europeu em matéria de transparência, bom funcionamento, uniformização, adoção e interoperabilidade tecnológica, eficiência, desmaterialização e massificação da Contratação Pública Eletrónica, apresentando-se como um documento prescritivo em que eram detalhadas algumas iniciativas da Comissão e recomendações aos Estados-Membros para um desenvolvimento equivalente, baseado nos princípios supramencionados.

Uma das razões apontadas para a evolução neste sentido prendia-se por um lado com a necessária aproximação à Estratégia de Lisboa¹¹, ao nível da urgente sustentabilidade dos Estados e das suas contas domésticas (Zgajewski e Hajjar, 2005:19), onde era aventada uma sustentabilidade de custos ao nível de uma redução na ordem dos 5% em

⁸ Vd. http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/122009_pt.htm

⁹ Vd. <http://dre.pt/pdf1s/2008/01/02000/0075300852.pdf>

¹⁰ Vd. http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan_pt.pdf

¹¹ O referencial estratégico de desenvolvimento da União Europeia, à data substituída pela estratégia "Europa 2020", consultável em http://ec.europa.eu/europe2020/services/faqs/index_pt.htm

termos de despesas diretas de administração pública com contratos públicos (CE, 2004:3) e de entre 50 a 80% ao nível dos custos de transação com os mesmos contratos (idem), impulsionando a abertura de mercados e fortalecendo a competitividade entre agentes económicos.

É deste Plano de Ação que saem iniciativas como o TED¹² (*Tenders Electronic Daily*¹³) (CE, 2004:4-5), o serviço de publicações eletrónicas da Comissão Europeia em matéria de contratos públicos e outras iniciativas de convergência tecnológica em matéria de dados e trocas de informação e de interoperabilidade estrutural e funcional (CE, 2004:7), sublinhando-se, a título de exemplo, no caso do último, as iniciativas efetuadas em termos de uniformização e revisão do vocabulário utilizado na Contratação Pública, coincidente com a adoção e massificação da estrutura do Vocabulário Comum para os Contratos Públicos¹⁴ (Plano de ação CE, 2004:4-5). Este mecanismo em particular pretendeu introduzir uma standardização ao nível das designações, unidades de medida e especificações utilizadas em matéria de contratos públicos, numa abordagem à criação de um mercado de Contratação Pública mais compreensivo em termos de execução e adjudicação de contratos públicos, elevando tal pressuposto a um nível supranacional, a bem da abertura do mercado (Leukel e Maniatopoulos, 2005:248). Outro exemplo surge ao nível da adoção e estabilização da utilização de assinaturas eletrónicas avançadas, definindo o seu *standard* e as regras de validação para a sua aposição e utilização em matéria de submissão de propostas ou noutros expedientes intimamente ligados à veiculação de informação relativa a contratos públicos eletrónicos (CE, 2004:5).

Tal utilização potencia, nos termos do documento, a ascensão de uma administração pública desmaterializada, tendo também esta regulamentação possibilitado a consciencialização para a sustentabilidade da Contratação Pública Eletrónica já previamente enunciada, ao nível da redução de custos com consumíveis e outros custos intermédios das Administrações Públicas (CE, 2004:5).

Há que apontar finalmente, encontrando-se espelhado no mesmo Plano de Ação (CE, 2004:8), o esforço que a Comissão Europeia (CE) empreendeu na capacitação dos atores nacionais para a definição das suas próprias regras e para o estabelecimento dos seus próprios *standards* e limites em matéria de modernização da temática da Contratação Pública. A título de exemplo, e intimamente ligado com o objeto de estudo do presente trabalho, fez a CE recair sobre as Administrações Públicas de cada Estados-Membros a definição dos limites e do ponto de equilíbrio entre a introdução de tecnologia no processo e, simultaneamente, a criação de barreiras à entrada, tanto de novos atores, como de processos que negligenciassem os desejados avanços em matéria tecnológica e económica, de que é exemplo a redução de custos, como já analisámos (CE, 2004:8). Citando, é referido no documento que “*em particular, devem dar [as Administrações Públicas nacionais] atenção à potencial centralização excessiva ou abusiva de aquisições, ao uso inadequado dos leilões electrónicos e às preferências por sistemas fechados de aquisição (por exemplo, acordos-quadro) em detrimento dos sistemas abertos*” (CE, 2004:8). É, não obstante, grande o grau de incerteza quanto a estas intenções já que – e numa base hipotética – após a evidenciação das vantagens e das

¹² Vd. <http://ted.europa.eu/TED/main/HomePage.do>

¹³ Em Português apresentado como Suplemento do Jornal Oficial da União Europeia onde são publicados os Concursos Públicos com preço base acima dos limiares comunitários

¹⁴ Vd. a estruturação referente ao CPV, adotada pela Comissão Europeia, acessível em http://simap.europa.eu/codes-and-nomenclatures/codes-cpv/codes-cpv_pt.htm

orientações no sentido da adoção de tais mecanismos, continua o mesmo documento dizendo que “*tais práticas poderão neutralizar as vantagens do aumento de eficácia [pela adoção de tais expedientes]*” (idem).

Há, no entanto que relevar, e do ponto de vista da formulação da política pública a que alude o presente capítulo, que das Diretivas já enunciadas derivou um considerável acervo documental em matéria de orientações vinculativas e não vinculativas, pressupostos e impactos, a que votaremos atenção mais adiante.

Aproximando-nos agora da arena política portuguesa, as iniciativas legislativas para a utilização da Contratação Pública Eletrónica foram tendo iniciativas pontuais, sendo de especial relevância constatar que já no Decreto-Lei nº 59/1999 de 2 de março (acerca do novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas)¹⁵ se levantava a possibilidade de, por exemplo, em termos de Notificações na marcha do procedimento da parte do Dono da Obra (i.e., a Entidade pública Adjudicante ou também designado no presente trabalho por “Comprador ou Promotor, consoante o contexto”), a que alude o seu artigo 51º, poder esta fazer tal notificação por “*telecópia ou meios telemáticos, quando se revelem mais eficazes*” (art. 51º do DL nº 59/1999 de 2 de março). Tornava-se, pois, claro que tal possibilidade poderia ser usada a título excecional em detrimento dos meios de comunicação formais convencionais e estando o princípio do aumento da eficácia na notificação subjacente à sua utilização.

Assim, o nível de discricionariedade a que a própria fonte legal aludia, na admissão ou não de utilização de meios eletrónicos para a sustentação de comunicações entre cocontratantes e Entidades Adjudicantes (conforme corrobora Silva, 2010:475), levou dessa forma, ainda que lentamente, a uma mudança de paradigma na esfera administrativa em matéria de Contratação Pública (e especialmente na sua condução eletrónica).

Por seu turno, e não muito distante, a Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2000 de 27 de setembro, haveria já de lançar as bases para i) a condução de um estudo de *benchmarking* no espetro ou não dos Estados-Membros da União Europeia acerca das boas práticas envolvidas na utilização de meios de comércio eletrónico, como forma de “*(...) tornar possível uma melhoria dos procedimentos internos, fomentando a eficácia, reduzindo a burocracia e aumentando a produtividade, quer porque (...) abre a porta ao desenvolvimento de novos produtos e à prestação de novos serviços, quer porque contribui para a renovação do modo como a Administração se relaciona com os cidadãos e com todas as entidades que com ela estabelecem relações comerciais*” (Preâmbulo da Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2000 de 27 de setembro) e ii) para o lançamento do projeto legislativo nesta matéria.

Tal estudo, publicado com a Resolução do Conselho de Ministros nº 32/2001 de 16 de janeiro de 2001¹⁶, veio fornecer o *input* necessário ao lançamento das fundações de uma Contratação Pública Eletrónica como é hoje conhecida, tendo a mesma feito um processo de *benchmarking* a cinco países considerados mais avançados na temática (Austrália,

¹⁵ Importa referir que, e não obstante as iniciativas que conduziram à modelação da Contratação Pública como hoje é amplamente conhecida, possam ter existido anteriormente referências no período anterior ao diploma citado (do DL nº 59/1999 de 2 de março), as quais para o âmbito da presente Dissertação, não seriam as mesmas proveitosas pelo que não serão consideradas.

¹⁶ Vd. <http://dre.pt/pdf2sdip/2001/03/052000000/0402704040.pdf>

Estados Unidos, Reino Unido, Singapura e Hong-Kong) e delineado cenários e hipóteses, tempestivamente submetidas a consulta pública, conforme determinação da mesma Resolução.

Há que denotar que deste Relatório de Peritos, apesar de não haver nenhuma aproximação ao conceito de Leilão Eletrónico Reverso como hoje é conhecido e que abordaremos adiante, eram à altura aventados alguns cenários de resistência e dificuldades relativamente à condução de sessões de negociação de forma não-presencial¹⁷. A palavra Leilão (no caso, a sua tradução inglesa “*auction*”) tem apenas uma referência, encarada como um modelo de negócio potencial para a aquisição de serviços de *eProcurement*¹⁸.

Na sequência deste estudo e de acordo com os seus resultados, o Decreto-Lei nº 104/2002 de 12 de abril veio emanar as diretrizes preliminares para a Contratação Pública Eletrónica de bens procedendo à atribuição do mesmo poder vinculativo de que já gozavam as comunicações anteriormente efetuadas por meios convencionais (carta, fax, etc.) às comunicações eletrónicas no domínio da Contratação Pública.

Paralelamente veio o mesmo Decreto-Lei reforçar o papel da assinatura eletrónica e da utilização de meios eletrónicos no processamento e no pagamento das aquisições efetuadas por esta via, designando a estrutura e a forma de *report* a que deveriam obedecer as aquisições encetadas ao abrigo deste diploma, tendo sido seguido por várias outras iniciativas piloto e estruturantes^{19 20}.

A transposição ocorrida para a ordem jurídica interna portuguesa, tanto das Diretivas como também das orientações já evidenciadas, veio provocar uma modernização exógena do setor dos contratos públicos, para a qual Portugal se preparou através da adoção do DL 18/2008 de 29 de janeiro – o Código dos Contratos Públicos (CCP) – já previamente abordado e que se revelou como aglutinador e harmonizador de grande parte das evoluções em matéria de contratos públicos sentidas ao nível supranacional, mas sobretudo, alinhando-as com as práticas nacionais (vd. Preâmbulo do CCP), nivelando as práticas então introduzidas com i) o fio condutor e identitário das regras da Contratação Pública portuguesa à data prosseguidos, ii) as estratégias e os planos desenhados nacionalmente para o atingimento de objetivos estratégicos nacionais e europeus, como a Estratégia de Lisboa, e iii) as regras definidas pelas instituições europeias para adequação nacional, nesta matéria.

Em suma, veio o CCP modernizar as regras existentes em termos de Contratação Pública, ao nível do expediente empregue em tais atividades na Administração Pública Portuguesa, tendo definido na sua Parte I (“Âmbito de aplicação”) a sua incidência

¹⁷ Vd. Ponto 12 do Relatório de Peritos em anexo à Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2002.

¹⁸ Vd. Nota 23 do Relatório de Peritos em anexo à Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2002

¹⁹ Vários foram os Projetos-piloto que resultaram deste Diploma podendo ainda alguns ser encontrados *online* como esta síntese: <http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/MA/Paginas/Compras-P%C3%BAblicas-Electr%C3%B3nicas---Projecto-piloto.aspx?master=RCC.Print.master>

²⁰ Foi ainda sob o Governo de Durão Barroso (XV Governo Constitucional) que foi desenvolvido o Programa Nacional de Compras Eletrónicas (UMIC, 2003, Programa Nacional de Compras Eletrónicas, disponível em <http://www.portaldocidadao.pt/NR/rdonlyres/F394EC96-00B1-446B-A575-3D90F5EFA3E2/0/ProgramaNacComprasElec.pdf>) referindo a Rambøll Management (2004:32) tal documento na Estratégia prosseguida por Portugal para a adoção do “Plano de acção para a aplicação do quadro jurídico no domínio dos contratos de direito público por via electrónica”.

objetiva e subjetiva, em termos de instituições e setores abrangidos e isenções/exclusões aplicáveis; na sua Parte II (“Contratação Pública”), as regras aplicáveis à condução do processo pré-contratual, onde se incluem as tipologias e características dos procedimentos e sua estrutura até à formação do Contrato; na sua Parte III (“Regime substantivo dos Contratos Administrativos”), onde se desenvolve a estrutura referente à fase de execução dos Contratos celebrados; na sua Parte IV (“Regime Contra-Ordenacional”) os trâmites referentes ao âmbito das contraordenações verificadas no incumprimento das Partes anteriores e; na sua Parte V (“Disposições Finais”), algumas regras referentes a *reporting* e outros pressupostos administrativos que vinculam a marcha do procedimento neste domínio.

No que interessa aportar ao objeto do presente estudo, há que denotar uma vez mais o espírito empreendedor do legislador já que, de acordo com o DL 18/2008 e “*no plano da permeabilidade à evolução tecnológica e às possibilidades oferecidas pelas vias electrónicas, o CCP adequa o regime da Contratação Pública às exigências da actualidade, maxime às impostas pelo eProcurement e pelas novas exigências decorrentes da Estratégia Nacional de Compras Públicas Ecológicas*”²¹) (nº 1 do DL 18/2008).

Ora, é evidente que tal Estratégia Nacional de Compras Públicas Ecológicas, adotada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007, e portanto antes da publicação do CCP mas simultânea à sua preparação, veio consubstanciar mais um esforço para o cumprimento de objetivos nacionais rumo ao desenvolvimento sustentável da Contratação Pública, no caso, em matéria ambiental. Considera a presente Resolução, na sua Nota Prévia que “*Ao ter em consideração as preocupações ambientais, a Contratação Pública contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias, a apresentação de soluções inovadoras, a utilização mais eficiente de recursos e, deste modo, para o desenvolvimento sustentável. Este facto incentivará o aparecimento de novos mercados e o incremento do progresso científico e da inovação tecnológica e será mais uma oportunidade em termos nacionais, enquanto estímulo para o crescimento e modernização do tecido empresarial português*” (nota prévia à Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007).

Em sintonia com esta orientação, trouxeram então o CCP e a sua legislação conexas, novos mecanismos facilitadores (Santos, 2011:7) ao processo de Contratação Pública e à condução de processos aquisitivos eletrónicos, expressos na introdução e regulamentação da utilização de tecnologia no processo aquisitivo público, nomeadamente em termos de:

- a. **Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública (PECP)** – para a condução dos procedimentos pré-contratuais, cuja regulamentação funcional e tecnológica ocorre maioritariamente através da Portaria nº 701-G/2008 de 29 de julho em consonância com o DL nº 143-A/2008 de 25 de julho. De acordo com o art. 2º deste último definem as PECP como “*meios electrónicos compostos por um conjunto de meios, serviços e aplicações informáticos necessários ao funcionamento dos procedimentos electrónicos prévios à adjudicação de um contrato público, constituindo as infraestruturas sobre as quais se desenrolam os procedimentos de formação daqueles contratos*” (nº 2 do art. 2º do DL nº 143-A/2008 de 25 de julho).

²¹ Vd. <http://dre.pt/pdf1sdip/2007/05/08700/29742981.PDF>

- b. **Mecanismos dinâmicos de negociação** – de onde destacamos a utilização de Leilões Eletrónicos reversos (art. 140º e seguintes do CCP) em procedimentos pré-contratuais, grosso modo, do tipo “Concurso Público” ou “Concurso Limitado por Prévia Qualificação”, sendo este o objeto de estudo a que votaremos especial atenção nesta Dissertação.
- c. **Outras componentes de facilitação da adoção tecnológica**, como a regulamentação da utilização de assinatura eletrónica qualificada ou da infraestrutura tecnológica de *report* ao Portal dos Contratos Públicos²², também ele fruto do espírito de transparência e *accountability* públicos a que o legislador votou especial atenção e que promovem, na sua quota-parte, o suporte tecnológico necessário à massificação da Contratação Pública Eletrónica.

²² Vd. www.base.gov.pt

2.2. Breve análise do impacto da Contratação Pública Eletrónica, Diretivas e do Código dos Contratos Públicos em Portugal

Logo em 2004, quando o “Plano de acção para a aplicação do quadro jurídico no domínio dos contratos de direito público por via electrónica” já referido acima foi aprovado, foram traçados alguns cenários a que a empresa Rambøll Management, a pedido da Comissão Europeia, (Rambøll, 2004:3-22) votou especial atenção em termos de impacto do mesmo e em face da novidade a que se referiam as Diretivas, fazendo uma leitura genérica e transversal ao nível europeu e descendo, em seguida, ao nível de cada Estado-membro para a efetivação de um diagnóstico acerca das condições de receção das novas orientações em matéria de Contratos Públicos. Desde logo, a adoção de meios eletrónicos para as transações de informação em matéria de contratos públicos, viriam, de acordo com o mesmo estudo, reduzir as “barreiras legais inerentes ao uso de diferente regulação dos meios eletrónicos no processo de contratação nos Estados-Membros” (Rambøll, 2004:4).

Particularmente, em termos de Leilões Eletrónicos, faz esta análise de impacto referência a que a introdução deveria ocorrer - de acordo com um questionário desenvolvido para o estudo – em vinte e três países, havendo no entanto alguns Estados-Membros que ainda não haviam tomado uma decisão sobre a sua introdução, ou até mesmo havendo resistências na sua adoção, levando à criação de ritmos distintos no desenvolvimento do processo e à criação de fragmentações em termos de experiência dos envolvidos (Rambøll, 2004:7).

Na mesma linha, e de acordo com um estudo conduzido pela Comissão Europeia em 2011 para avaliação sucessiva da adoção pan-europeia das Diretivas 2004/EC/17 e 2004/EC/18, no que diz respeito ao impacto destes nos vários domínios da aquisição pública, denota-se que “a utilização de comunicações eletrónicas e a automatização dos procedimentos de contratação está cada vez mais enraizada” (CE, 2011b:viii). Apesar de as tecnologias facilitadoras sejam facilmente acessíveis, o arranque inicial da Contratação Pública Eletrónica foi lenta. Os Serviços da Comissão estimam que em média menos de 5% das aquisições são hoje eletronicamente conduzidas (idem), sendo no entanto uma métrica que em perspetiva comparada, e no caso Português de acordo com a mesma fonte, fica bastante abaixo do registo verificado em Portugal, já que entre 60 a 90% dos contratos haviam sido adjudicados com recurso a um meio eletrónico de Contratação Pública (CE, 2011b:ix).

Pese embora esta diminuta realidade face às expetativas iniciais, aponta o mesmo relatório para o facto de que entre 2009 e 2010, 11 a 13% das empresas haviam já submetido as suas propostas de forma eletrónica (Eurostat *in* CE, 2011b:viii).

No caso português, apontava a Rambøll Management para uma estratégia concertada de introdução da Contratação Pública Eletrónica decorrente do Plano de Ação já enunciado, nomeadamente através do documento que já frisámos acima (o “Programa Nacional de Compras Eletrónicas”); a definição de uma entidade governamental responsável pela Contratação Pública Eletrónica; a centralização da Contratação Pública dos Ministérios; a redução das despesas de aquisição entre 10 e 20% no período de 2003-2006; condução eletrónica de aproximadamente 50% do total de aquisições em 2006; seriam enquadrados todos os níveis da Administração Pública nesta modernização; formulação de projetos-piloto para o desenvolvimento de leilões eletrónicos e catálogos eletrónicos; e a assinatura eletrónica que ainda não havia sido introduzida (Rambøll, 2004:32).

Numa outra abordagem, efetuada por Tavares *et al.* (2004:241) ao impacto da Contratação Pública Eletrónica no caso Português, através da condução de dois questionários a Entidades Adjudicantes de vários níveis e setores administrativos (Administração Direta do Estado [AD], Administração Indireta do Estado [AI] e Administração Local [AL]), um em 2009 e outro em 2010, procuraram os autores produzir o *input* necessário à avaliação do estado-da-arte em matéria de Contratação Pública Eletrónica, especialmente, no caso, ligada à adoção de Plataformas Eletrónicas pelas entidades já identificadas acima.

Da perspetiva do autor, este afirma que o *“eProcurement na sua generalidade confere à execução contratual uma facilidade e uma simplificação crescentes e ainda um rigor adicional, já que a utilização de meios tecnológicos para a sua concretização permite aos utilizadores envolvidos redirecionar a sua atenção para aspetos não operacionais”* (Tavares *et al.*, 2013:239), fazendo ainda referência ao facto de que a sua adoção potencia a redução de complexidade, aumentando simultaneamente a competitividade e a transparência atingida no processo (Croom *et al.*. In Tavares *et al.*, 2013:239).

De acordo com os dados e augurando fazer-se um ponto de situação, no questionário de 2009 “52% das entidades da AL tinham adotado e encontravam-se a usar o *eProcurement*, contra apenas 27% e 22% das entidades da AD e AI” (Tavares *et al.*, 2013:242), revelando desde logo uma posição dual entre as entidades da administração Local e as que se encontram em administração direta e indireta pelo Estado, aduzindo que as primeiras têm um “comportamento distinto em relação à implementação do *eProcurement* e são mais capazes de inovar” (Tavares *et al.*, 2013:242) juntando-lhe a explicação que “(...) [a] existência de uma estrutura de decisão mais simples pode contribuir para reduzir as dificuldades de implementação do *eProcurement*” (Tavares *et al.*, 2013:243).

As dificuldades que o autor ilustra no ponto de situação efetuado relativo à adoção da Contratação Pública Eletrónica diziam respeito, grosso modo, à *“ausência de formação dos agentes públicos (...), a problemas tecnológicos nas Plataformas Eletrónicas, a um número excessivo de Plataformas Eletrónicas disponíveis, o que impede a standardização dos processos, a resistência à mudança induzida na implementação (...), ao custo e à complexidade do uso da assinatura eletrónica, à falta de recursos humanos qualificados para apoiar o processo de eProcurement, à falta de interoperabilidade entre Plataformas Eletrónicas (...) [e] ao custo dos selos temporais”* (Tavares *et al.*, 2013:242).

Quanto ao impacto, Tavares *et al.* (2013:244) denotam que na comparação de resultados entre os questionários de 2009 e 2010, no último o impacto da adoção de Plataformas Eletrónicas na transparência continuava a surgir como o vetor mais significativo, de entre os impactos estudados relativamente aos fatores como a já enumerada transparência, valor médio total das propostas, competitividade, duração dos procedimentos, custos e burocracia. De acordo com o autor, e a propósito do aumento esperado do nível de transparência, diz-nos que *“as expectativas criadas pela literatura são confirmadas”* (Tavares *et al.*, 2013:244).

Na mesma linha de comparação, identifica o autor que o impacto na competitividade e na burocracia tiveram respostas de concordância superiores em 2009 do que em 2010, explicando o mesmo que se pôde ficar a dever a uma mudança na força obrigatória dos meios enunciados, já que no segundo ano em estudo, tal utilização começou por ser obrigatória (*idem*) por força da entrada em vigor do DL nº 278/2009 de 2 de outubro.

2.3. Leilões eletrónicos na perspetiva da Contratação Pública Portuguesa

Numa perspetiva de Contratação Pública, o Leilão Eletrónico, tal como nos diz Silva não se configura, grosso modo, como *“uma modalidade específica de concurso público, mas apenas de um expediente procedimental facultado à entidade adjudicante”* (Silva, 2010:475) para a condução de um processo negocial dinâmico em processos de aquisição públicos, e como um mecanismo de *“Leilão invertido [nota do autor: ou reverso], (...) [em] que os lances dos respectivos participantes devem ser sucessivamente mais baixos e efectua-se por processos automáticos informatizados (...) sem intervenções pessoais”* (Silva, 2010:476).

Foi este introduzido pela Diretiva 2004/17/EC e pela Diretiva 2004/18/EC, com as divergências já relatadas, regulamentando a utilização de leilões eletrónicos nos seus artigos 56º e 54º, respetivamente, de onde se destaca a noção providenciada de Leilão Eletrónico, no primeiro documento, da seguinte forma:

“Leilão electrónico” é um processo interactivo que obedece a um dispositivo electrónico de apresentação de novos preços, progressivamente inferiores, e/ou de novos valores relativamente a determinados elementos das propostas, desencadeado após uma primeira avaliação completa das propostas e que permite que a sua classificação se possa efectuar com base num tratamento automático. Por conseguinte, certos contratos de empreitada de obras e certos contratos de serviços relativos a realizações intelectuais, tais como a concepção de uma obra, não podem ser objecto de leilões electrónicos.”

(Diretiva 2004/17/EC, art. 1º, nº 7)

Não obstante as intenções já descritas acima para a sua introdução na ordem jurídica nacional, nomeadamente a sua previsão nos projetos de modernização da Contratação Pública de uma forma global só ficou espelhada e formalizada, como assistimos, na Diretiva já enunciada e que, por força da transposição no Código dos Contratos Públicos, se aplicou a Portugal.

Como podemos constatar, a esta definição está associada um conjunto de princípios de desmaterialização, adoção, integração e estabilidade que iremos percorrer ao longo do nosso estudo. Importa não obstante, ressaltar o carácter inovador desta adoção na efetivação de aquisições pelas entidades abrangidas pela Diretiva no espaço económico europeu. A comprová-lo, encontramos em Silva referência ao facto de que *“sendo uma das mais importantes inovações do CCP, assim introduzido no regime jurídico da Contratação Pública por via comunitária, insere-se nas medidas adotadas para a modernização, desmaterialização, e flexibilização dos procedimentos de adjudicação, no sentido da administração eletrónica”* (Silva, 2009:475).

Na mesma linha de argumentação, reconhece o mesmo autor que tal introdução acarreta um conjunto de benefícios ambivalentes e sinérgicos para Entidades Adjudicantes e operadores económicos, sobretudo associados a transparência, abertura de mercado e eficiência e ainda em questões como *“celeridade, eficácia e poupança de meios”* (idem) que exploraremos adiante, baseado nas evidências fornecidas pela literatura.

De acordo com a nossa pesquisa, pouca literatura tem sido votada especificamente ao estudo do uso de Leilões Eletrónicos reversos no âmbito da Contratação Pública portuguesa em toda a sua extensão, pese embora a literatura relativa à adoção de meios

eletrónicos no processo de aquisição das entidades públicas, como o ilustra a utilização de Plataformas Eletrónicas, comece já a ser expressiva e, por força dos seus pressupostos, se alinha com a utilização de Leilões Eletrónicos, em termos de filosofia e pressupostos práticos, podendo servir de base à operacionalização extensiva dos benefícios do conceito de Leilão Eletrónico e, bem assim, à análise dos seus impactos (Vd. Tavares, 2013).

Em termos práticos, e recuperando a abordagem da Rambøll Management, afirma-se que *“a introdução [nas Diretivas e no Plano de Ação] de Leilões eletrónicos ocorre para todos os procedimentos abertos, restritos ou negociados e aquando da reabertura de procedimentos entre as partes de um acordo-quadro”* (Rambøll, 2004:7) para a aquisição de *“bens, serviços ou obras (...) desde que as especificações se encontrem estabelecidas com precisão”* (idem) acrescentando ainda que *“a utilização de Leilões Eletrónicos deverá ser baseada em preços ou noutros elementos das propostas passíveis de uma avaliação automática baseada em meios eletrónicos indicados nas especificações do procedimento”* (Rambøll, 2004:19).

Assumem-se assim, no âmbito da Contratação Pública portuguesa, os Leilões Eletrónicos como uma ferramenta pertencente ao processo de pré-contratação, destacando-se como uma importante ferramenta de cariz negocial, pela fase em que são utilizados (veja-se o art. 140º do CCP), pese embora haja restrições que se lhe aplicam e que veremos abaixo.

No que diz respeito ao seu âmbito objetivo, os Leilões Eletrónicos encontram-se incluídos apenas e somente no Capítulo referente ao tipo de procedimento para a formação contratual “Concurso Público” do Código dos Contratos Públicos, isto é, sendo a sua utilização facultativa e permeável à decisão da Entidade Adjudicante, como já analisámos (Silva, 2010:475).

Por outras palavras, o Leilão Eletrónico pode atualmente ser utilizado em “Concursos Públicos”, “Concursos Limitados por Prévia Qualificação” ou no âmbito de um “Sistema de Aquisição Dinâmico”, para contratos de qualquer valor, desde que visem a *“locação ou de aquisição de bens móveis ou de contratos de aquisição de serviços”* (art. 140º do CCP) caracterizando-se de acordo com o art. 140º do CCP como um

“processo interactivo baseado num dispositivo electrónico destinado a permitir aos concorrentes melhorar progressivamente os atributos das respectivas propostas, depois de avaliadas, obtendo-se a sua nova pontuação global através de um tratamento automático.”

(nº1 do art. 140º do CCP)

Relativamente à matéria licitável, identifica o art. 140º que atualmente *“só podem ser objeto de um Leilão electrónico os atributos das propostas, desde que: a) O caderno de encargos fixe os parâmetros base dos respetivos aspectos da execução do contrato a celebrar submetidos à concorrência; e b) Tais atributos sejam definidos apenas quantitativamente”* (nº 2 do art. 140º do CCP) deixando de fora todos os atributos aos quais não possam aceder em situação de igualdade todos os concorrentes no procedimento contratual em questão, ou seja, relativamente à sua alínea a) e de acordo com o que defende Cisternes (*in* Silva, 2010:476) que não configurem aspetos permeáveis a considerações técnicas saídas da etapa de apresentação das propostas.

No concernente à limitação da utilização dos Leilões Eletrónicos, para lá do já identificado pressuposto de utilização do art. 140º apenas no âmbito dos Concursos Públicos, existe

uma significativa parte de figuras procedimentais, de onde sobressai o “Ajuste Direto”, em que se deixa de usar Leilão Eletrónico reverso pela ausência de enquadramento para tal.

Ora, de acordo com o Relatório da Contratação Pública 2011 em Portugal (Pais e Ministro, 2012:27), a figura do “Concurso Público”, a par de outros tipos de procedimentos para a formação de contrato de cariz “concorrencial” já enumerados, baseou a celebração de 4,1% dos Contratos registados no portal BASE (o Portal dos Contratos Públicos acima identificado) nesse mesmo ano, com um valor líquido global de contratos daí resultantes de 2.582.088.181 €.

Por outro lado, a figura do “Ajuste Direto” que como é sabido não admite a utilização do Leilão Eletrónico, mas antes uma sessão de negociação particular ou em conjunto com todos os fornecedores concorrentes ao procedimento e o Comprador ou Entidade Adjudicante (vd. nº 2 do art. 115º e art. 125º do CCP) levou à celebração de 117 769 contratos o que percentualmente correspondeu a 95,9% dos contratos registados no portal BASE (o Portal dos Contratos Públicos acima identificado) e em termos líquidos a um valor de 2.182.729.509€ (Pais e Ministro, 2012:27). O que importa relevar é o facto de que, e apesar de o “Concurso Público” ser obrigatório para procedimentos com preço base superior a 75 000€ de acordo com as determinações do CCP e salvas as exceções existentes em termos de aplicação objetiva, a sua não utilização ou, pelo menos, a não promoção de forma massiva nos demais tipos de procedimento que não “Concurso Público” ou de cariz aberto poderá estar a negligenciar importantes benefícios decorrentes da sua utilização (como reduções de custos nas aquisições efetuadas), sendo esta uma linha de investigação a que não votaremos atenção neste trabalho, pese embora seja, quanto a nós, merecedora de desenvolvimento adicional.

Para que a Entidade Adjudicante possa utilizar a figura do Leilão Eletrónico é, antes de mais, prioritário que faça a sua inclusão nas peças procedimentais, de acordo com as alíneas do art. 141º do CCP, indicando pelo menos “a) *Os atributos das propostas objeto do Leilão electrónico; b) As condições em que os concorrentes podem propor novos valores relativos aos atributos das propostas objeto do Leilão electrónico, nomeadamente as diferenças mínimas exigidas entre licitações; c) Outras regras de funcionamento do Leilão electrónico; d) As informações relativas ao dispositivo electrónico a utilizar e às modalidades e especificações técnicas de ligação dos concorrentes ao mesmo*” (art. 141º do CCP) e do mesmo dê conhecimento aos concorrentes, de acordo com art. 142º, do Convite para o Leilão que mencionará segundo as alíneas deste artigo “a) *A pontuação global e a ordenação da proposta do concorrente convidado; b) A data e a hora de início do Leilão; c) O modo de encerramento do Leilão*”²³ (art. 142º do CCP), sabendo de antemão que a figura do Leilão Eletrónico surge sempre depois da receção das propostas dos concorrentes pela Entidade Adjudicante, tal como nos diz Silva (2010:477).

Quanto às regras a respeitar no Leilão Eletrónico, estas estão intimamente ligadas à promoção da transparência e à integridade da informação dos concorrentes, pelo que, em consonância com o art. 143º do CCP “*não pode ser dado início ao Leilão electrónico antes de decorridos, pelo menos, dois dias a contar da data do envio dos convites [para o Leilão]*” (nº1 do art. 143º do CCP) e, de acordo com o nº 2 do mesmo artigo “*o dispositivo*

²³ De acordo com o art. 145º do CCP “*A entidade adjudicante pode encerrar o Leilão electrónico: a) Na data e hora previamente fixadas no convite para participação no Leilão electrónico; ou b) Quando, decorrido o prazo máximo contado da recepção da última licitação, não receber novos valores correspondentes às diferenças mínimas exigidas entre licitações*” (nº 1 e 2 do art. 145º do CCP), devendo em todo o caso tal prazo ser estipulado no convite, de acordo com o nº 2 do mesmo artigo.

electrónico utilizado deve permitir informar permanentemente todos os concorrentes acerca da pontuação global e da ordenação de todas as propostas, bem como dos novos valores relativos aos atributos das propostas objeto do Leilão” (nº2 do art. 143º do CCP). A reserva da confidencialidade absoluta é garantida pelo artigo 144º do CCP que impõe que “no decurso do Leilão electrónico, a entidade adjudicante não pode divulgar, direta ou indiretamente, a identidade dos concorrentes que nele participam” (art. 144º do CCP).

Importa naturalmente entender que no decurso do Leilão Eletrónico, de acordo com o art. 143º do CCP todos os concorrentes têm acesso à informação que vai sendo apresentada a Leilão pelos demais concorrentes, verificada a confidencialidade da sua identidade já relatada, em particular “o teor das ofertas que vão sendo apresentadas, sendo que, ao fazê-las [os fornecedores], se auto-vinculam aos seus termos” (Silva, 2010:477). A mesma referência faz a Diretiva 2004/17/EC dizendo que “durante cada fase do Leilão electrónico, as Entidades Adjudicantes comunicarão contínua e instantaneamente a todos os proponentes pelo menos as informações que lhes permitam conhecer a todo o tempo a respectiva classificação. Podem igualmente comunicar outras informações relativas a outros preços ou valores apresentados, na condição de que tal venha indicado no caderno de encargos. Podem igualmente, a todo o tempo, anunciar o número de participantes na fase do Leilão.” (nº 6 do art. 54º da Diretiva 2004/17/EC), deixando como já vimos pelo exposto acima, no caso da transposição ocorrida pelo CCP, esta última tarefa votada ao funcionamento do *software* utilizado pelas Entidades Adjudicantes. Não poderão, contudo, em caso algum divulgar a identidade dos proponentes durante as diferentes fases do Leilão Eletrónico, de acordo com a reserva de confidencialidade que já observámos (art. 144º do CCP).

Implicitamente, e de acordo com o que já fomos apontando, os Leilões Eletrónicos têm assim surgido no leque das boas práticas da Contratação Pública apontando para a redução de custos e sustentabilidade na função de Contratação destas organizações. Nesta matéria, e no caso Português, tal contributo ainda não foi completamente provado no que à relação “aumento da utilização de Leilões” vs. “Redução de Custos” diz respeito, pese embora existam já algumas evidências em matéria de benefícios, como o aumento da transparência que nos referem, por exemplo, Tavares *et al.* (2013:244).

3. Revisão da Literatura

“Online auctions, brought about by the synergetic combination of Internet technology and traditional auction mechanisms, present a significant new dimension for mercantile processes, many of which are not yet fully understood.”

(Bapna et al., 2001 in Teich, 2004:1)

A utilização de Leilões Eletrônicos, lato *sensu*, enquanto facilitador de processos de aquisição ou como modo de negociação, começa a deixar de ser um tópico *novo* no campo das aquisições organizacionais procurando paulatinamente atingir novos modelos de benefícios para lá da obtenção de preços mais reduzidos nas aquisições, pese embora este seja o seu grande objetivo, como abaixo veremos.

Na perspetiva da organização da cadeia de abastecimento e na componente do incremento da importância dos mercados eletrónicos nas relações económicas entre empresas (B2B²⁴) e entre estas e os Estados (B2G2B²⁵), passou, como já referimos, a enformar um conceito pluridimensional, recorrendo às áreas de Economia, da área da Gestão, dos Sistemas de Informação, da Economia, do Direito, da Psicologia, entre outras, para encontrar sustento científico para as suas variáveis.

Grosso modo, encontrada sobretudo no domínio da Economia, esta literatura correlaciona-se tanto com a utilização destes Leilões Eletrónicos reversos no âmbito das Compras do setor privado e das suas interações subjacentes à *lógica de lucro* e à *“obtenção do melhor preço possível”* (Lopes e Portugal, 2006:439), como do setor público, e das suas interações subjacentes à necessidade de procedimentos “abertos e transparentes” (idem).

Dizem-nos Hartley *et al.* (2006:217) que “os leilões eletrónicos [reversos], em conjunto com outras ferramentas de eProcurement estão a mudar as Compras e os processos de gestão de abastecimento”. Não só por uma questão de eficiência atingida e redução evidente de custos de aquisição e outros benefícios indiretos (como a redução dos tempos de abastecimento e de satisfação de necessidades), mas sobretudo pela predominância que estes processos eletrónicos começam a deter no seio das atividades de *procurement* e nas atividades quotidianas dos departamentos de Compras (idem). Vários autores votaram já a atenção à explicitação destes benefícios que descreveremos abaixo, num quadro conceptual multidimensional.

Desde o impacto da sua utilização e estruturação no âmbito da gestão da cadeia de abastecimento, passando pela explicitação dos processos e motivações que conduzem ou não à adoção organizacional e tecnológica destes sistemas até ao estudo do capital social e confiança existente entre compradores e operadores económicos, a montante e a jusante da realização dos leilões, várias têm sido as perspetivas e autores que se dedicam ao seu estudo.

Consensual tem sido, todavia, a forma como tais mecanismos começaram a ter um impacto no âmbito dos processos de Compra, ao começarem a introduzir novas variáveis no processo de negociação. Fortemente assente nos princípios do e-Commerce e na

²⁴ B2B – Business-to-business

²⁵ B2G2B – Business-to-government-to-business

utilização da Internet para a transposição das transações tradicionais entre compradores e fornecedores na aquisição de bens e serviços para meios digitais (DeLone e McLean, 2004:1; Teich, 2004:2), também os vulgares leilões presenciais e de braço no ar foram readaptados às vicissitudes tecnológicas e transpostos para estes meios.

Na esfera do setor público, e no que às práticas de licitação eletrônica diz respeito, também a evolução se tem feito sentir como verificado anteriormente. Devido à pressão exercida pelas políticas públicas de modernização administrativa que já verificamos (sobretudo nos casos Português e Europeu), a adoções legislativas multinível para a promoção e regulamentação desta e ainda à pressão dos agentes do mercado para uma maior transparência e alocação eficiente de recursos, a verdade é que as opções políticas em torno do *eGovernment* são cada vez mais expressivas nas práticas quotidianas do setor público, com vista à promoção de uma maior eficiência e a racionalidade na alocação de recursos, incrementando o escrutínio público sobre a sua atuação (Tavares *et al.*, 2013; Croom, 2007; Oruezabala e Rico, 2012; Vaidya *et al.*, 2006), tendo vindo a aumentar e a contribuir para “*uma melhoria na relação entre Administração, cidadãos e empresas*” (Lopes e Portugal, 2006:439).

Iniciaremos, deste modo, a nossa revisão da literatura pelo conceito de Leilão Eletrónico reverso e prosseguimos pelas suas dimensões metodológicas, conceitos e perspetivas, particularizando posteriormente no contexto dos setores que dele fazem uso, tendo originado esta nossa abordagem metodológica uma esquematização patente na Ilustração 1 para mais fácil entendimento e sistematização da literatura revista.

3.1. Análise das variáveis associadas ao conceito de Leilão Eletrónico reverso

A literatura publicada e relativa aos Leilões Eletrónicos reversos (LER) tem-se concentrado sobretudo em torno de quatro grandes dimensões de análise destes: Características²⁶, Apropriabilidade²⁷, Adoção e integração nos processos de negócio das organizações²⁸ e Impactos e riscos dos Leilões Eletrónicos reversos²⁹.

Estas, das quais Aloini (2012:222) já identificava no seu estudo as duas primeiras e a última, fazem transparecer um padrão, encontrando-se agrupadas em dois grandes âmbitos de investigação (conceptualização³⁰ e experimentação³¹) e interpretados de acordo com o setor económico onde os mesmos são usados (entre público³² e privado, assumindo, o primeiro, um importante destaque no nosso estudo), como resumimos pela Ilustração 1, que se segue.

²⁶ Aloini, 2012; Schoenherr, 2007

²⁷ DeLone e McLean, 2004; Haruvy *et al.*, 2013; Hartley *et al.*, 2006; Jap, 2002; Kumar *et al.*, 2008; Vickrey, 1961; Wagner, *et al.* 2004; Wyld, 2011a; Wyld, 2011b

²⁸ Beall *et al.*, 2003; Hartley *et al.*, 2006; Kros, *et al.*, 2011; Percy *et al.*, 2007; Rogers, 2003; Schoenherr, 2008; Schoenherr *et al.*, 2007; Smeltzer e Carr, 2003; Standing *et al.*, 2013; Tassabehji, 2010; Teich, *et al.*, 2005.

²⁹ Croom, S *et al.*, 2007; Emiliani, 2005; Emiliani, Giampietro, 2007; Jap, 2000; Nakabayashi, 2013; Oruezabala e Rico, 2012; Smeltzer e Carr, 2003; Teo, *et al.*, 2009

³⁰ Aloini, 2007; Jap, 2002; Kumar *et al.*, 2007; Teich *et al.*, 2004; Wyld, 2011a; Wyld, 2011b

³¹ Hawkins *et al.*, 2010; Jap, 2003; Lucking-Reiley, 1999; Parsons *et al.*, 2011; Tassabehji, 2006

³² Burke, 2007; Chong *et al.*, 2012; Costa *et al.*, 2013; Croom e Brandon-Jones, 2007; Jones *et al.*, 2007; Lopes e Portugal, 2006; Oruezabala e Rico, 2012; Shalev, 2010; Vaidya *et al.*, 2006; Walker e Brammer, 2012; Wyld, in Sobh, e Elleithy, 2012

Ilustração 1 - Referencial metodológico resumido relativo à organização da revisão da literatura no nosso trabalho para abordagem ao conceito de Leilão Eletrónico reverso (LER)



Inicia-se assim, a nossa revisão da literatura, pela delimitação do conceito de Leilões Eletrónicos reversos votando, em seguida, especial atenção à forma como a produção científica se tem organizado em torno dos conceitos, dimensões e perspetivas acima mencionados. Procuraremos entender, com a análise destas variáveis, o que na literatura se discute em matéria de preparação das organizações e da análise da apropriabilidade, da adoção e utilização de ferramentas de leilões eletrónicos.

De igual modo, procuraremos evidenciar as variáveis que têm sido utilizadas para a análise do impacto e dos riscos que os Leilões Eletrónicos reversos poderão aportar interna ou externamente nas organizações. Estas têm ocupado uma proporção muito significativa da prosa científica, em termos de a) análise do efetivo contributo dos leilões para a agregação do ambicionado *Valor* no processo de aquisição, nas vertentes de medição e concretização dos objetivos e expetativas criadas sobre a utilização de leilões eletrónicos e b) no domínio das novas dinâmicas que se estabelecem com a sua utilização.

Iremos, por fim, rever a literatura em termos de integração destes mecanismos nas práticas do *eProcurement* no setor público.

3.1.1. A origem do Leilão Eletrónico, o *eProcurement* e o Leilão Eletrónico reverso

3.1.1.1. A origem da utilização dos Leilões Eletrónicos

Para Teich *et al.* (2004:2) a origem dos leilões eletrónicos remonta à virtualização das interações com cariz de *negócio*, nomeadamente a partir de 1995, e sobretudo

materializada no fenómeno do site de leilões “eBay”, dedicada como refere ao “mercado de consumidores” (idem).

A transição - reconhecem Teich *et al.* (idem) - não se fez esperar para as interações empresariais (Business-to-Business ou tão-só B2B), reconhecendo em Vickrey (in Lucking-Reiley, 1999:1063) o efeito catalisador e explicativo dos diferentes tipos de *trade-off* existentes entre os principais tipos de Leilão distintos no processo de aquisição (Inglês, Holandês, Leilão fechado de primeiro preço, Leilão fechado de segundo preço), marcando este o início da exploração das potencialidades dos Leilões no âmbito da transação e comercialização digital de bens.

Com efeito, falar de Leilões Eletrónicos implica também falar da evolução dos mercados eletrónicos e, sobretudo, do processo aquisitivo da vertente institucional dos seus adotantes e parceiros e ainda de toda a natureza e constituição do próprio Leilão, de uma forma geral, enquanto geradores de valor acrescentado e redutores de ineficiências no processo aquisitivo, sendo este o principal papel que lhe está confiado (Wyld, 2011a:11; Wagner *et al.*, 2004:12), na sua forma de Leilão Eletrónico reverso dentro das atividades de aquisições organizacionais.

3.1.1.2. *eProcurement*

No quadro teórico e da literatura revista, o Leilão Eletrónico reverso como veremos abaixo, é definido como uma ferramenta pertencente ao ciclo de *eProcurement*. Apesar de não existir uma definição unívoca de *eProcurement*, podemos sumariamente descrevê-lo como o conjunto de atividades do processo de compra, executadas individual ou globalmente, que decorrem numa Plataforma através da Internet, que inclui fases como a pesquisa, a negociação, a encomenda e a gestão pós-compra (Wagner *et al.*, 2004:11; Croom e Brandon-Jones in Vaidya *et al.*, 2006:72).

É dentro do conceito de *eProcurement* que se insere o conceito de Leilão Eletrónico reverso já que o mesmo é utilizado como um mecanismo de negociação eletrónica de onde se espera obter um processo mais eficiente e eficaz, em comparação com meios de negociação tradicionais (idem).

3.1.1.3. O Leilão Eletrónico reverso

Particularizando no nosso trabalho de revisão de Literatura, não encontramos um conceito unívoco de Leilão Eletrónico reverso, apontando, no entanto, a literatura para a concentração do seu significado em volta de um **evento de negociação dinâmica** (Hartley *et al.*, 2006:202; Beall *et al.* 2003:22) **promovido por uma organização Compradora, no âmbito das suas atividades de aprovisionamento** (Tassabehji, 2006:167) **para um conjunto de fornecedores através de um software** (Pearcy *et al.*, 2007:1; Tassabehji, 2006:167) **que mediante a definição de um conjunto de regras de desenvolvimento da negociação eletrónica** (Beall *et al.*, 2003:28), **potencia a troca de informação sucessiva num tempo determinado e em tempo real** (Tassabehji, 2006:167) **de preços e condições, no âmbito de um determinado processo aquisitivo, em busca, grosso modo, de uma redução nos preços de aquisição** (idem) ^{33 34}, tomando daqui a designação de **reverso**.

³³ Conforme nos explicam Wyld, (2011a:14) e Jap (2003:96), aqui reside a vital diferença entre um Leilão de compra (em inglês “reverse” e em português “reverso” ou de “compra”) e um Leilão de venda (em inglês “forward” e em português “de

Apelida-se esta modalidade de Leilão como *eletrónico*, uma vez que decorre num ambiente **online** e seguro, através da Internet (Pearcy *et al.*, 2007:1) onde as **regras já enunciadas** ditarão o **vencedor**, sobretudo em termos de especificações de *design*, quantidades e qualidade esperada, condições e termos de entrega (Porter in Karakaya, e Earl, 2001:48; Beall *et al.* 2003:22; Kumar *et al.*, 2007:78; Tassabehji, 2006:1), no qual os vários licitantes competem entre si com o propósito uno de não perder o negócio e satisfazer o comprador na sua necessidade, por via do seu abastecimento (Beall *et al.* 2003:22).

Assim, o Leilão tem como objetivo último, e de forma lata, “[o atingimento de] um preço racional de mercado” (Smeltzer e Carr, 2003:482), assumindo-se de forma preliminar e universal que “*existe uma margem de lucro [do lado dos fornecedores] suficiente para oferecer redução de preços*” (Smeltzer e Carr, 2003:482).

3.2. Objetivos do Leilão Eletrónico reverso

Como nos dá conta Wyld, (2011a:12) os Leilões Eletrónicos reversos são considerados “*uma boa prática não apenas para levar os fornecedores a reduzir custos, como também para automatizar o processo de negociação com estes*”, sendo estes os grandes objetivos identificados na literatura dos Leilões Eletrónicos reversos.

Aprofundando, quando Aloini (2007:1) faz alusão aos objetivos primários dos leilões eletrónicos, não só levanta uma conceptualização em termos do significado dos leilões eletrónicos como ainda traz para a discussão novos conceitos, já que identifica a maximização do lucro como o objetivo primordial da utilização de leilões eletrónicos. Entende Aloini (*idem*) que a maximização do lucro diz respeito à redução de preços do comprador ou ao crescimento da margem de vendas do fornecedor, de acordo com o seu ponto de vista a par da objetivação da “minimização dos custos de transação” (*ibidem*). Para Smeltzer e Carr (2003:482), partilhado por Wyld (2011a:14), o objetivo final dos leilões eletrónicos é o de criar um mercado puro com informação perfeita para compradores e fornecedores.

Contudo, não é novo que as características do Leilão Eletrónico reverso se baseiam na competição, na indefinição e assimetria de informação entre comprador e fornecedores, e sequencialmente dentro do grupo destes últimos. Assim, revela-se este processo como uma busca constante pela eficiência na alocação de recursos escassos, procurando reduzir assimetrias de mercado, garantindo a supressão das necessidades internas pela via da competição que a negociação eletrónica dinâmica propõe (Wyld, 2011a:13-14).

venda”), já que o primeiro procura uma compra a um preço inferior e o segundo uma venda a um preço superior, através de um processo de negociação dinâmico.

³⁴ Foi com base nesta definição, identificada a negrito, e no contexto da utilização de Leilões Eletrónicos para a finalidade de aquisições organizacionais que orientámos a nossa investigação e a nossa revisão da Literatura, devendo, salvo indicação em contrário, as expressões “Leilão Eletrónico reverso”, “Leilão Eletrónico”, ou a sigla “LER” ser entendidas neste âmbito, em todo o trabalho apresentado, sendo as exceções devidamente enquadradas e a delimitação e proximidade de conceitos devidamente explicada.

3.3. Benefícios e malefícios discutidos na utilização de Leilões Eletrônicos reversos

Os benefícios e constrangimentos que decorrem da utilização do Leilão são amplamente exploradas na literatura, especialmente nos domínios económico e organizacional.

3.3.1. Benefícios

A literatura é consensual em termos dos benefícios que os Compradores, *lato sensu*, percebem como parte da adoção dos Leilões Eletrônicos reversos, sobretudo no que concerne à a) redução de custos verificada em termos de preço efetivo a pagar pelos bens a Leilão b) na redução do tempo de abastecimento e do tempo total do ciclo de negociação c) na facilidade de expansão da bolsa instalada de fornecedores disponíveis para as suas necessidades aquisitivas aumentando d) a concorrência em seu benefício (Wyld 2011a:12; Hartley *et al.*, 2006:204; Standing *et al.*, 2013:494; Wagner *et al.*, 2004:12; Aloini, 2012:225).

Wagner *et al.* (2004:12) explicitam ainda que estes benefícios impactam numa maior transparência do processo, numa base de dados de fornecedores reestruturada e que a redução de custos indiretos se verifica igualmente através da uniformização e automatização dos procedimentos.

No que diz respeito ao lado dos fornecedores e nos benefícios destes adiciona também Wagner *et al.* (idem) que os Leilões Eletrônicos reversos oferecem também a estes uma maior possibilidade de um acesso a uma nova janela de oportunidades comerciais.

A lista de benefícios prossegue com Hartley *et al.* (2006:204) e Standing *et al.* (2013:494) a complementarem estes benefícios percebidos com custos menores de transação, de níveis de inventário mais baixos, dos aumentos da eficiência processual e do facto de os Leilões Eletrônicos reversos serem propulsores para o desenvolvimento contínuo de tecnologias que deem suporte às atividades de compras (idem).

No campo da redução dos custos de transação, Wyld, (2012a:12) diz tratar-se o Leilão Eletrónico reverso de um jogo de soma positiva com o fornecedor na justa medida da “*redução de custos de operação, venda e aquisição pelo cliente através de um processo de licitação melhorado*” (idem). Emiliani (2005:527) faz a mesma enumeração de benefícios para o fornecedor, agregando-lhe apenas a diminuição dos tempos de aquisição de novos clientes.

Wyld (2011a:13-14) faz também a sua abordagem a estes benefícios, fazendo uma interessante distinção entre benefícios *hard-dollar* e *soft-dollar* (ou de primeira e segunda ordem, respetivamente). Caracteriza os primeiros pelos ganhos decorrentes em redução de custos pelo pagamento das prestações devidas pelos contratos e os segundos pelos ganhos organizacionais e redução de tempos daí decorrentes. Em termos práticos, correlaciona o autor o primeiro conjunto de benefícios a poupanças monetárias líquidas e no, segundo caso, a poupanças do foro processual a nível logístico e administrativo (ibidem).

Adiciona Wyld (idem) que estes benefícios atingem-se automaticamente, sobretudo devido ao clima de pressão proporcionado pelo Leilão e a combinação das suas regras (o que Smeltzer e Carr in Wyld, 2011b:5 chamam de efeito “*corrida de cães*”), tendo este um impacto direto na geração dos ditos benefícios.

Também Emiliani (2005:527) dá o seu contributo e analisa os benefícios da utilização do Leilão Eletrónico numa perspetiva de *payback*, identificando o rápido retorno do investimento na tecnologia como um benefício, em face da concretização rápida de poupanças que permitem amortizar o seu custo. Este retorno verifica-se também ao nível da compreensão do real valor de mercado das aquisições desempenhadas, da otimização do processo de compra e da redução deste processo de “*semanas para horas*” (idem).

Já em termos de absorção de recursos humanos para a sua condução, Wowler (in Emiliani, 2005:426) é perentório na indicação de que os Leilões Eletrónicos reversos têm um impacto positivo sobre a libertação de competências de recursos humanos e a sua dedicação a atividades consideradas mais estratégicas do ponto de vista organizacional.

Finalizando o campo dos benefícios, Standing *et al.* (2013:496) afirmam e concordam que a utilização de leilões eletrónicos permite o aperfeiçoamento de mercados através de uma redução dos custos de transação. Fazem suportar esta assunção introduzindo na discussão um importante conceito, através do que designam ser os “*Market Makers*”, que identificam como as entidades terceiras e facilitadoras desta tecnologia que suportam e providenciam sistemas de informação para condução deste Leilões Eletrónicos reversos – conseguindo atingir-se tal benefício não por estarem diretamente envolvidos na negociação de preços, mas sim por serem um repositor do equilíbrio com legitimidade e atuação externas, facilitando a comunicação intraorganizacional e ainda a partilha de conhecimento (idem).

Apresentamos abaixo um quadro resumo de benefícios de utilização de Leilões Eletrónicos reversos:

Tabela 1 - Quadro resumo dos benefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrónicos reversos - Perspetiva do Comprador

Nº	Dimensão	Autores
1	Redução de custos	Wyld 2011a:12; Hartley et al., 2006:204; Standing et al., 2013:494; Wagner et al., 2004:12; Emiliani, 2005:527;
2	Redução do tempo de abastecimento e do tempo de negociação	
3	Expansão e reestruturação da bolsa instalada de fornecedores	
4	Aumento da concorrência	
5	Maior transparência do processo	Wagner <i>et al.</i> (2004:12)
6	Redução de custos indiretos	Wagner <i>et al.</i> (2004:12); Wyld (2011a:13-14)
7	Uniformização e automatização dos procedimentos	Wagner <i>et al.</i> (2004:12); Hartley et al. (2006:204); Standing <i>et al.</i> (2013:494)
8	Redução dos custos de transação	Hartley et al. (2006:204) e Standing et al. (2013:494)
9	Níveis inferiores de inventário	Hartley et al. (2006:204) e Standing et al. (2013:494)
10	Desenvolvimento e otimização de tecnologia de suporte	Hartley et al. (2006:204) e Standing <i>et al.</i> (2013:494)
11	Rápido retorno do investimento feito em tecnologia de suporte aos Leilões	Emiliani (2005:527)
12	Compreensão dos valores de mercado dos bens a Leilão e redução de assimetrias deste	Emiliani (2005:527)
13	Aperfeiçoamento de mercado e reequilíbrio deste através de Market Makers	Standing <i>et al.</i> (2013:496)
14	Libertação de recursos humanos para	Wowler (in Emiliani, 2005:426)

	atividades organizacionais estratégicas	
15	Melhor comunicação intraorganizacional e maior partilha de conhecimento	Standing <i>et al.</i> (2013:496)

Tabela 2 - Quadro resumo dos benefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrônicos reversos - Perspetiva do Fornecedor

Nº	Dimensão	Autores
1	Novas oportunidades para os fornecedores	Wagner <i>et al.</i> (2004:12)
2	Menor tempo de aquisição de novos clientes	Emiliani (2005:527)

Na revisão efetuada e pela avaliação da Tabela 1 e da Tabela 2 torna-se evidente a visibilidade na literatura dos benefícios que o comprador e promotor do LER tem na adoção destes mecanismos ficando, menos evidente, e consequentemente a carecer de exploração adicional, sobretudo na dimensão da adesão dos fornecedores a este mecanismo, a extensão da proporção e equilíbrio destes benefícios à ação do fornecedor.

3.3.2. Malefícios

A par com os benefícios citados, vários têm sido os autores que têm identificado malefícios na utilização de Leilões Eletrônicos, aos quais importa também votar atenção.

Para lá dos malefícios decorrentes da adoção de posturas não-éticas, como abaixo veremos, Mabert e Skeels (in Kumar *et al.*, 2008:307) dizem que alguns dos benefícios apontados acima na perspetiva do Comprador ou do que conduz o Leilão Eletrónico, sobretudo com foco no preço, são benefícios temporários e não sustentados, uma vez que ao ser atingido o preço de mercado, o mercado ajusta-se e as poupanças não são repetíveis nem sustentáveis.

Na mesma linha, as desvantagens dos leilões eletrónicos são condicentes com a redução das oportunidades de desenvolvimento de uma parceria entre comprador e fornecedor a longo prazo para redução sustentada de custos (Wagner *et al.*, 2004:12), explicando no entanto, em alguns casos esta redução de preços acaba por ser um investimento do próprio fornecedor (*idem*).

Em termos de malefícios, Hartley *et al.* (2006:204) elaboram uma resenha destes constrangimentos colocando-os em perspetiva comparada com os benefícios e o impacto que os mesmos têm no processo de uso de Leilão Eletrónico reverso:

- Deterioração da relação fornecedor-comprador;
- Partilha de informação entre fornecedores e surgimento de comportamentos colusivos;
- Perda de parcerias e potencial de melhorias entre comprador e fornecedor;
- Oportunismo e aproveitamento de posições de fragilidade de poder;
- Ênfase do preço em detrimento de fatores como a qualidade, entrega, serviço e inovação com impacto no custo total, levando à diminuição das margens dos fornecedores para reinvestirem nos fatores acima.

Elencamos abaixo o quadro resumo dos malefícios discutidos na literatura que, quase integralmente, dizem respeito à esfera do fornecedor e à deterioração da posição deste na relação económica decorrente ou estabelecida no Leilão Eletrónico reverso.

Tabela 3 - Quadro resumo dos malefícios discutidos na literatura na utilização de Leilões Eletrônicos reversos

Nº	Dimensão	Autores
1	Adoção de posturas não-éticas	Mabert e Skeels (in Kumar et al., 2008:307)
2	Benefícios temporários não sustentáveis pelo ajustamento do mercado	Emiliani (2005:527)
3	Prejuízo de parcerias a longo prazo entre compradores e fornecedores	Wagner et al., 2004:12; Hartley et al. (2006:204)
4	Deterioração da relação fornecedor-comprador	Hartley et al. (2006:204)
5	Possibilidade de partilha de informação entre fornecedores e surgimento de comportamentos colusivos	Hartley et al. (2006:204)
6	Oportunismo e aproveitamento de posições de fragilidade de poder	Hartley et al. (2006:204)
7	Ênfase do preço em detrimento de fatores como a qualidade, entrega, serviço e inovação com impacto no custo total	Hartley et al. (2006:204)
8	Perda de capacidade de adição de valor pelo Fornecedor	Hartley et al. (2006:204)

3.4. Das características do Leilão Eletrônico reverso

Se por um lado, os Leilões Eletrônicos reversos podem ser definidos de forma simplista como “*um formato de Leilão com um comprador, vários fornecedores e preços descendentes*” como caracteriza Teich (2004:16), a realidade demonstra que os leilões eletrônicos podem ser muito mais complexos em termos de características de desenvolvimento de Leilão, bem como da sua própria parametrização, onde variáveis como o tipo de Leilão, a natureza, os intervenientes, o tipo de participação, etc. podem definir as fronteiras, especificidades e condução do Leilão, conduzindo à sua individualização e distinção dada também a possibilidade de combinações existentes entre regras, formatos, natureza e composição dos leilões em si (Kumar *et al.*, 2007:78).

Disso dá conta a primeira dimensão de estudo dos LER que Aloini (2012:222) identificara e que nós aprofundamos abaixo.

3.4.1. Tipos de Leilão

Relativamente aos tipos de Leilão mais utilizados e mais conhecidos, destinados à Compra de bens ou serviços, elaboramos abaixo um quadro resumo dos leilões mais comuns, decorrente da súmula de características que encontramos em Kumar *et al.*, (2007:78), Teich (2004:3) e Parsons (2011:10:3-10:5):

Tabela 4 - Quadro-resumo dos tipos de Leilão mais comuns

Tipo de Leilão	Descrição
Leilão Inglês	Leilão Eletrônico reverso que permite o decremento fixo ou variável do preço da proposta apresentado.
Leilão Inglês multicritério	Leilão Eletrônico reverso que permite o decremento fixo ou variável de qualquer elemento da proposta apresentada.
Leilão Holandês	Leilão de compra que se inicia com um valor de aquisição extremamente baixo e que automaticamente é incrementado, até ao momento em que o primeiro fornecedor aceitar o preço proposto, sendo encerrado, dessa forma o Leilão.

Leilão Japonês	Leilão de compra que se inicia num valor de aquisição alto e vai decrementando, tendo os fornecedores a oportunidade de rejeitarem o Leilão à medida que o valor vai decrementando. O Leilão termina no momento em que apenas restar um licitante em Leilão.
Leilão fechado de primeiro preço	Cada licitante tem direito a fazer apenas uma licitação, sendo que a mais baixa é a que ganha.
Leilão fechado de segundo preço (Leilão de Vickrey)	Leilão fechado em que o licitante que faz a licitação mais baixa ganha o Leilão, mas pelo segundo preço mais baixo apresentado a Leilão.

3.4.2. Duração

Em termos de duração, o período em que decorre o Leilão é limitado (ainda que possa admitir extensões à sua duração). A literatura fixa o Leilão *online* médio entre os 20 minutos e as duas horas, sendo o mesmo estendido de acordo com o tipo de aquisição associado (normalmente, para aquisições mais complexas é parametrizado um tempo de Leilão superior) (Beall *et al.* 2003:22).

3.4.3. Importância das Regras

No que diz respeito às regras do Leilão, existem genericamente duas naturezas de parâmetros que se podem aplicar aos leilões eletrónicos:

- A primeira prende-se com o conjunto de **princípios** que determinam a posição dos licitantes no decurso do Leilão e que se materializa na fórmula matemática que conduz ao posicionamento a cada momento dos licitantes no decurso do Leilão e (Kumar *et al.*, 2007:78),
- A segunda, com o conjunto de **caraterísticas** do Leilão que têm impacto nas licitações, como é o caso da revelação da identidade dos licitantes, a revelação dos montantes licitados ou a mera ordenação dos concorrentes num ranking após essa licitação, o preço de abertura, o preço de reserva³⁵, etc., sendo todos estes pressupostos definidos pelo próprio comprador na preparação do Leilão Eletrónico reverso (idem).

3.4.4. Tipos de aquisição propícios à utilização de Leilões Eletrónicos reversos

Na investigação fundamental e inicial desenvolvida por Vickrey no seu artigo pioneiro de 1961 (Vickrey, 1961:14) é aconselhável que os artigos a Leilão sejam indivisíveis, estando, apesar de tudo este estudo no domínio dos leilões de venda e com foco na criação e sustentação de literatura deste tipo de venda de bens. Naturalmente que, como Vickrey explica, esta indivisibilidade é partilhada por bens e serviços, sendo estas as duas categorias aquisitivas que melhor se adequam à utilização de leilões eletrónicos.

Não obstante as potencialidades da licitação de bens e serviços não serem homogéneas, no caso da licitação de serviços, pelas suas caraterísticas associadas à sua intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e variabilidade estes levantam questões

³⁵ Preço abaixo do qual o comprador não aceita receber licitações (Rego, 2013:219)

adicionais a acautelar relativas às suas especificações (nomeadamente para garantir que todos os licitantes têm acesso à mesma informação, eliminando a incerteza quanto às características dos serviços), sendo no entanto a sua licitação possível (Standing *et al.*, 2013:497).

A eles está associada uma relevante componente intelectual, sobretudo na vertente dos serviços profissionais, sendo esta maioritariamente a característica a licitar, e portanto aquela que maior esforço de caracterização merece (*idem*). O foco é, assim, posto pelo autor na preparação prévia do Leilão Eletrónico reverso e no entendimento das condições de mercado de desenvolvimento do mesmo e nas especificidades do objeto da aquisição (*ibidem*).

3.4.5. Informação, visibilidade e competitividade

Beall *et al.* (2003) desenvolveu uma investigação normativa orientada à definição e adoção de estratégias-tipo de acordo com as aquisições a Leilão, na senda por uma otimização de regras. Assim, as características chave que adicionou a estas estratégias foram a visibilidade do Leilão e das ações dos seus concorrentes ou da sua identidade, a competitividade atingida neste e os custos de mudança.

Por outro lado, a visibilidade e as assimetrias de informação, descritas como um dos principais fatores críticos de sucesso dos leilões, prendem-se com as diferenças no acesso à informação da concorrência e de mercado (identidade, posicionamento dos concorrentes, margens de mercado, etc.) procurando Haruvy *et al.*, (2013) explorar a relação visibilidade vs. Concorrência na marcha dos Leilões, alegando, aliás, que são os Leilões fechados aqueles que geram maior *valor* para as organizações, fruto deste desconhecimento e da correlação positiva existente entre a presença de informação e o aumento da competitividade (Haruvy *et al.*, 2013:30).

3.4.6. Otimização de características e especificações das aquisições

Nesta senda pelas características ótimas para os Leilões, Schoenherr *et al.* (2007:382), tinham já adotado e sintetizado estas mesmas características, ao mesmo tempo que estabelecem planos de ação para mitigar as discussões feitas na literatura sobre o impacto negativo dos leilões e a aplicação exclusiva destas em negociações de preço, exclusividade da negociação para bens essenciais (designados por *commodity*), na relação entre comprador e fornecedor, na sustentabilidade nas poupanças e no entendimento dos leilões eletrónicos não como um processo decorrente de uma *moda*, mas antes contínuo e sustentável.

Ao contrário do proposto por Wyld (2011b:3), algumas destas características são rebatidas por Schoenherr *et al.* (2007:382), como já anteriormente verificámos, prendendo-se estas com a necessidade de conferir importância a outras componentes do Leilão Eletrónico reverso para lá da simples negociação pelo preço (Hartley *et al.*, 2006:204), embora atente a outras críticas apresentadas na literatura e apresente planos de ação para que os gestores e responsáveis das atividades de compras não tenham que padecer do criticismo que é apresentado na literatura.

Apontam ainda Schoenherr *et al.* (*idem*) alternativas para os constrangimentos discutidos sobre a viabilidade dos leilões em bens não-essenciais (*non-commodities*) (isto é, bens estáveis em termos de características e amplamente conhecidos pelos agentes de mercado). Adiantam, assim, medidas e características que o Leilão deve ter para evitar

consequências na competitividade, na relação entre o comprador e o fornecedor, ou na cadeia de valor deste, sobretudo na estrutura que o Leilão deve enformar para manter a sustentabilidade das poupanças, estabelecendo recomendações para o que deve ser um processo organizacionalmente sustentável, defendendo-se a sua integração num processo “holístico” (ou transversal) (ibidem) de compras e o seu uso como complemento à negociação e não como um fim em si mesmo.

3.4.7. Variáveis-chave em Leilões Eletrônicos, *lato sensu*

Na preparação de Leilões Eletrônicos reversos, e na senda pelas características ótimas de Leilão Eletrónico reverso, destacamos uma abordagem metodológica desenvolvida por Wagner *et al.* (2004:15-17) que estabelecem uma metodologia quantitativa de previsão de sucesso dos Leilões eletrônicos baseados na operacionalização de três condições em *oito* variáveis, analisando o grau de influência que os agentes das organizações que utilizam leilões eletrônicos podem ter no processo e ainda que condições são as mais propícias para a utilização de Leilões.

O autor enumera estas três condições-chave, começando pelas condições relativas à 1) gestão de compras, 2) ao desenho do Leilão e finalmente 3) ao processo de Leilão em si (idem), fazendo daqui derivar oito subcondições (ou fatores críticos) que terão impacto no sucesso do Leilão:

- 1) A possibilidade de especificar os bens a Leilão, afirmando que a sua estabilização contribui para uma maior participação (aliás, Wyld, [2011b:3] vai mais longe e afirma que se um produto pode ser devidamente especificado, então ele pode ser negociado dinamicamente, i.e., através de um LER);
- 2) O volume do Leilão, afirmando o autor que leilões com maior volume são mais apelativos para o comprador e para o licitante, oferecendo uma maior margem de os custos havidos com o Leilão serem ressarcidos com as poupanças daí decorrentes;
- 3) Os custos em mudar de fornecedores, indicando o autor que a literatura se conjuga para o juízo de que quanto menores os custos de mudança, maior a probabilidade de sucesso do Leilão;
- 4) O número de fornecedores participantes no Leilão, argumentando o autor de que, apesar de existir discussão na literatura sobre o número ótimo de fornecedores a Leilão, quanto maior for o número de fornecedores, maior será a probabilidade de um Leilão competitivo (Wyld, 2011b:7, defende que cinco fornecedores produz um efeito de competição superior);
- 5) A concorrência entre fornecedores, sabendo que quanto mais concorrência existir no setor, mais competitivo será o Leilão;
- 6) O poder do comprador, na medida em que o autor defende que os leilões eletrônicos são mais propícios quando o Comprador “*domina a relação*” (Arbin e Hultman in Wagner *et al.*, 2004:16);

- 7) A complexidade do pacote negocial, defendendo o autor que leilões com múltiplos atributos, para lá do preço, são mais prováveis de geração de benefícios e, finalmente;
- 8) Tempo para o Leilão, defendendo o autor que quanto maior for a preparação para o Leilão e as medidas de preparação implementadas, maiores serão as probabilidades de um evento de Leilão com sucesso.

Schoenherr *et al.* (2007:382) sintetizam que, apesar das características do Leilão, existe uma componente de atratividade que necessita de existir nos Leilões Eletrônicos reversos e que urge ser antecipada e estudada (na ótica do que refere Wagner *et al.* [2004:17] com o tempo de preparação para o Leilão), nos moldes das características e condições já enunciadas e do que refere Hawkins *et al.* (2010:25) como a capacidade de trazer para o Leilão os fornecedores capazes de gerar a competição necessária para a efetivação dos benefícios expectados pelo comprador.

Para concluir, importa olhar para a análise que Teich (2004:4) apresenta, relativa à compilação diametral das variáveis que influenciam o formato do Leilão (independentemente da finalidade ser de compra ou não). É, para a autora (*idem*) a composição destas variáveis que haverá de fazer alterar os resultados do Leilão e levar à individualização de benefícios já citada.

Reproduzimos na Tabela 5 - Variáveis-chave identificadas por Teich (2004:4) para os Leilões Eletrônicos as características que para Teich (*ibidem*) são determinantes num Leilão Eletrónico (na globalidade), e sobre as quais os compradores terão que refletir, levando-o a responder a outras questões estratégicas, como veremos.

Tabela 5 - Variáveis-chave identificadas por Teich (2004:4) para os Leilões Eletrónicos

#	Caraterística	Variações admitidas
1	Número de itens de um certo bem	Um a muitos
2	Número de bens licitados	Um a muitos
3	Natureza dos bens	Homogénea a heterogénea
4	Tipo de Leilão	Reverso ou de Venda ³⁶
5	Natureza do Leilão	Progressivo a uma ronda apenas
6	Inglês ou Holandês	Preço ascendente ou descendente
7	Participação no Leilão	Por convite vs. Aberto
8	Uso de agentes	Leilão mediado vs. Leilão manual
9	Preço pago por vencedor	Primeiro preço vs. Segundo preço vs. Outro preço
10	Discriminação do preço	Sim ou não
11	Existência de constrangimentos	Implícitos ou explícitos
12	Negociação subsequente	Sim ou não
13	Elicitação da função de valor	Sim ou não
14	Natureza das licitações	Abertas vs. Semi-fechadas vs. Fechadas
15	Vetores das licitações	1, 2 ou com n dimensões
16	Divisibilidade das licitações	Sim ou Não
17	Agrupamento de licitações (pacotes)	Aceites ou não

³⁶ Tradução do autor

Para Teich (2004:4), é o resultado da discussão destas variáveis e a sua combinação que irá esclarecer, num âmbito de um determinado Leilão, conceitos como a visibilidade já falada do preço e da informação e o impacto no sucesso do Leilão, a determinação das regras do Leilão, entre outras.

Diz-nos Aloini (2012:221) que os leilões eletrónicos não são, como vimos, processos fechados e estandardizados. Pelo contrário, carecem de uma adaptação à organização sua utilizadora, em termos de *“regras, assunções e formato, dados alguns requisitos específicos, estrutura organizacional e caraterísticas dos fornecedores (como por exemplo as relações com os fornecedores, o poder contratual, o impacto no negócio, a complexidade do mercado/fornecimento, oportunidades de alavancagem [da relação existente] e outros constrangimentos”* (idem).

3.5. Da apropriabilidade do Leilão Eletrónico reverso

Se os tópicos acerca das caraterísticas acima tinham como especial âmbito a produção científica organizada em torno da dimensão das caraterísticas para o Leilão Eletrónico reverso, a segunda dimensão, identificada por Aloini (2012:222), prende-se com os conceitos de **apropriabilidade**, ao nível dos facilitadores e impedimentos da utilização dos leilões eletrónicos, distanciando-se das caraterísticas da arquitetura anteriormente mencionadas e levando-nos ao conceito da sua apropriabilidade, segmentando-se as caraterísticas do Leilão por tipo de aquisição.

Da revisão que efetuámos constatamos que é comum a literatura apontar para uma apropriabilidade pragmática e estabelecer padrões/segmentações de uso de leilões eletrónicos por padrões de aquisição, enfatizando esta sincronização e antevisão de benefícios com a tipologia de aquisições às quais se pretende associar o Leilão Eletrónico reverso.

Wyld (2011b:4) fornece-nos um conceito introdutório de apropriabilidade, definindo-o como *“o grau de potencial que o profissional de compras reconhece nos atributos da ferramenta [de leilões], nos requisitos específicos do processo de compra e no mercado [para o sucesso do Leilão]”*³⁷ (idem) que ditarão o sucesso no seu uso.

A literatura, não obstante, aponta também algumas caraterísticas adicionais de mercado que têm sido especialmente associadas ao sucesso dos leilões, afirmando que os leilões eletrónicos são especialmente indicados para a licitação de bens com baixa volatilidade de preços; para bens cujo impacto da variação da capacidade do fornecedor seja neles não-considerável; bens com foco negocial primário no preço; e bens cuja disponibilidade no mercado seja alta, com uma *bolsa* de fornecedores com intenções de participar suficientemente grande.

Adicionalmente reconhece que os Leilões Eletrónicos reversos são apropriados para compras que carecem de baixa colaboração organizacional, contratos de curta duração, produtos com especificações comuns e complexidade baixa e compras onde existem oportunidades de poupança (evidentes) (Wyld, 2011b:2-3, Hawkins *et al.*, 2010:24-27; Puschmann, Wheaton e Losch in Wyld, 2011b:2-3; Garcia-Dastugue and Lambert in Tassabehji, 2006:167).

³⁷ Tradução do autor

Standing et al. (2013:496) afirmam que a utilização de leilões eletrônicos é particularmente adequada a aquisições de bens essenciais (“*commodities*”), homogêneos ou heterogêneos desde que os requisitos e especificações estejam claramente identificados, ou ainda onde existem fornecedores com a mesma capacidade e ainda para a compra de produtos não-estratégicos ou compras estáveis onde o principal determinante do fornecimento é o preço.

Apesar de a literatura se concentrar no estudo da apropriabilidade da utilização de leilões eletrônicos para a aquisição de bens, também os serviços são, para Standing et al. (2013:497) igualmente *licitáveis* em circunstâncias homólogas aos bens. Referem, aliás, os autores (idem) o caso prático da British Airways para a licitação dos serviços de *handling* em que através do desenvolvimento de especificações claras dos serviços e num modelo de preço pretendido para a compra, apostando portanto na transparência da informação, obteve sucesso na licitação destes serviços.

A apropriabilidade, e portanto a viabilidade de utilização de um Leilão Eletrônico reverso recai, assim, como vemos, em fatores que são endógenos e exógenos à própria organização, adicionando-lhe Wyld (2011b:4) outros fatores que contribuem para essa adequabilidade, como a política organizacional, a orientação da gestão, os incentivos organizacionais e a liderança, numa abordagem mais *soft* e mais organizacional. Discute ainda (idem) as componentes de formação do preço (“*pricing*”), visibilidade, tamanho e âmbito dos leilões, coerção e sentido de oportunidade.

Hawkins et al. (2010:24-28) trazem, finalmente, à literatura sobre a temática, as correlações baseadas em dados empíricos desta apropriabilidade e a influência que alguns fatores como a *estratégia* de compras e a *atividade* percebida, as *especificações* da compra a Leilão, a categoria de despesa, a competição, as poupanças esperadas, a influência social e a confiança do comprador e a satisfação com poupanças obtidas anteriormente têm no momento da adoção de um Leilão, fazendo uma clara distinção entre *drivers* internos e externos, acabando por cruzar com o trabalho desenvolvido por Jap (2002:511-515) na medida em que Jap (idem) procura fornecer uma perspetiva das melhores condições para o desenvolvimento destes leilões de onde, mais uma vez, resultam condições como a relação com o fornecedor, a preparação interna e a capacidade de estruturação do Leilão e avaliação da envolvente do processo de licitação.

3.6. Da adoção e integração dos Leilões Eletrônicos reversos nos processos de negócio das organizações

A dimensão de estudo dos Leilões Eletrônicos reversos relativa à sua adoção e integração nos processos de negócio das organizações, e na revisão por nós efetuada da literatura relevante para o tema, ocupa uma generosa fatia desta, sendo particularmente dedicada às motivações que conduzem ou às barreiras que se opõem à adoção de leilões eletrônicos e que, concomitantemente colidem com as percepções de apropriabilidade dos Leilões Eletrônicos reversos.

Entre elas, encontramos vetores que operam na dimensão organizacional, dos próprios profissionais e da sua relação com os fornecedores e ainda outros, relativos à tecnologia e à propensão à adoção de inovação e tecnologia ou ainda relativas a questões ambientais.

3.6.1. Motivações para a adoção de Leilões Eletrônicos reversos

Em termos de motivações objetivas para a utilização de Leilões Eletrônicos reversos, Teich (2005:1) resume o recurso à utilização destes por parte do comprador, não só à busca por preços de bens e serviços mais baixos - como já vimos -, como também à procura de ciclos de compras mais rápidos e ao término do processo de forma mais célere, fazendo ainda referência à existência de custos administrativos mais baixos.

Da perspectiva do fornecedor, Teich (idem), dá-nos conta de que os seus objetivos de integração organizacional destes mecanismos passam pela procura de “novos canais de distribuição, uma base de clientes mais alargada e ainda o aumento das vendas, a redução do excesso de inventário e a redução do custo dos produtos/serviços vendidos” (Teich, 2005:1). Sintetizam Standing et al., (2013:494) que o principal objetivo do fornecedor em participar nestes leilões é o de gerar valor, nos custos que os bens e serviços em si comportam, do seu custo de vida útil e da sua valorização por via da adoção de inovações.

Na mesma linha ambivalente defende Smeltzer e Carr (2003) que as motivações que levam à utilização dos LER são também elas ambivalentes, na medida em que as decisões de utilização, tomadas pelo comprador, aproveitam a ambos. Se é verdade que o primeiro objetivo do comprador é reduzir o preço, não menos verdade é que o fornecedor, quando entra no Leilão, procura sobretudo quatro coisas: a) desenvolvimento de negócio, b) penetração em novos mercados, c) recolha de *intelligence* da concorrência; d) redução dos tempos de adjudicação, transparência do processo e associado planeamento de alocação de esforço organizacional efetivo, algo que consegue com um simples *buy-in* ou entrada.

Ainda para Smeltzer e Carr (in Percy et al, 2007:1) outro conjunto de motivações por detrás da utilização de leilões eletrônicos apontam para uma redução do tempo de seleção de fornecedores e do processo de adjudicação.

Se para Hawkins et al. (2010:27) os gestores das organizações acabam por optar e adotar leilões eletrônicos devido à necessidade de redução de preços dos bens comprados e promover a eficiência das compras, reconhecendo-lhes um poder discricionário importante nesta decisão, a mesma corrente não é partilhada, tanto quanto apreendemos, pela restante literatura.

Finalmente importa ainda relatar, e sob um prisma diferente, que a apropriabilidade acima verificada, na sua dimensão percebida, acaba também por cruzar-se com as motivações das organizações e profissionais que levam à adoção de leilões eletrônicos, que exploraremos abaixo e de que nos fala Tassabehji (2010). Nesse estudo empírico Tassabehji (2010:432) faz a abordagem a interessantes correlações entre a natureza dos bens a Leilão (entre estratégicos e de tipo *commodities* [os bens essenciais já anteriormente referidos que estão devidamente especificados]) e a motivação para a utilização dos leilões (decorrente da necessidade de baixar o preço, de melhorar a relação com o fornecedor ou ainda decorrente de uma propensão para a utilização de leilões) e entre o papel da função de compras na organização e as motivações anteriormente referidas, sabendo que no primeiro caso existe uma forte correlação nas motivações associadas e acontecendo o mesmo no segundo caso, ainda que com algumas reservas.

3.6.2. Adoção organizacional e adoção tecnológica pelo Comprador/promotor do LER

Hartley *et al.* (2006:207) fazem uma análise de algumas assunções teóricas, testando-as, numa perspetiva adoção da tecnologia de LER e na sua constituição como barreiras à adoção, começando por indicar que as dúvidas genericamente associadas à adoção de LER se devem, primariamente, à ausência genérica de uma estratégia de gestão de riscos percebidos para com os atores envolvidos.

Sumarizam assim Hartley *et al.* (2006:207-209) que as principais barreiras para os compradores adotarem estratégias e mecanismos de Leilões Eletrónicos reversos se encontra internamente ao nível da alteração de processos, competências e papéis de liderança e, sobretudo, se cruzam com uma falta de conhecimentos sobre os Leilões Eletrónicos, ao nível organizacional e individual dos profissionais de Compras para potenciar o Leilão como um jogo de soma positiva.

Por outro lado, sugerem Hartley *et al.* (2006:208-209) que a segurança da informação continua a ser uma preocupação presente nos adotantes (em comparação com não-adotantes), já que as preocupações com o repúdio da informação e exposição da mesma, preocupações com a prevenção de aquisição de inteligência de mercado pelos colitantes, a preocupação pela partilha de demasiada informação pelo comprador, continuam a estar na frente das preocupações relativamente à adoção e aos planos de mitigação de riscos que conduzirão à adoção das tecnologias que suportam Leilões Eletrónicos reversos.

Outra das preocupações apresentadas por Hartley *et al.* (*idem*) prende-se com a confidencialidade e a visibilidade dos licitadores integrantes no Leilão, uma vez que a exposição do nome dos fornecedores no decorrer do Leilão é uma preocupação (embora possa funcionar de forma ambivalente, como já verificámos na dimensão de características), algures entre a promoção da competição por um lado (efeitos benéficos da partilha da informação) ou promover o afastamento dos mesmos (efeitos nefastos da visibilidade e da informação).

3.6.3. Adoção vs. Adesão do licitante/fornecedor do LER

Também do lado dos fornecedores, apesar de a literatura não fazer distinção, constatamos que a participação dos fornecedores nos mecanismos de LER resultam da sua adesão (e não de uma adoção, dado que a adoção deste mecanismo está do lado do comprador, cabendo ao fornecedor a decisão ou não de entrar no Leilão). Esta adesão carece da resolução de algumas barreiras que para Hartley *et al.* (2006:207) se encontram do lado do Promotor que procede à adoção do LER mais do que com os fatores que surgem do lado dos fornecedores que terão de aderir a esta tecnologia.

Assim, apontam-se algumas razões que levam à geração de oposição à adesão dos fornecedores aos leilões eletrónicos sobretudo fundamentada no grau de importância que estes colocam nas relações com os seus compradores e o poder coercivo percebido que, por sua vez, tem um impacto na confiança, no compromisso e na satisfação dos fornecedores, sobretudo a longo prazo (Hartley *et al.*, 2006:209; Kumar *et al.*, 2008:306).

Dyer e Wyjin (in Hartley *et al.*, 2006:209) chegam a apontar até que esta perceção acaba por ter um aumento de custos de transação e conduz a uma partilha gradualmente inferior de informação entre compradores e fornecedores, tornando os últimos menos

abertos e menos recetivos. A redução das margens de lucro, gera, como prosseguem Dyer e Wyjin (idem), o consequente fenómeno de afastamento das relações comerciais deste fornecedor com o Comprador e do primeiro com estes mecanismos.

3.6.4. Adoção tecnológica, de inovações e adoção no ecossistema

Do ponto de vista da adoção tecnológica de Leilões Eletrónicos reversos, num estudo conduzido por Schoenherr (2008:263), são delimitados os indicadores e testadas as correlações existentes entre o tamanho das organizações adotantes de Leilões Eletrónicos reversos (grandes, médias e pequenas), a posição da estrutura de compras dentro das organizações (centralizada, descentralizada, híbrida) e as poupanças existentes nos processos de licitação.

Como nos diz Schoenherr (2008:263), e apesar de o tamanho da organização ter tido por base o volume de colaboradores, este refere que quanto maior for a estrutura, maior será a facilidade de esta organização ser um *early adopter*³⁸ de tecnologia de licitação.

Diz-nos também Schoenherr (2008:269), que as grandes organizações por terem maior capacidade de investimento tecnológico em LER e maior disponibilidade de recursos humanos contêm em si uma probabilidade cinco vezes superior de adotarem esta tecnologia de forma prematura em comparação com uma pequena empresa, até porque, os seus ambientes organizacionais mais complexos exigem soluções inovadoras para a resolução dos seus desafios quotidianos.

Em sintonia com Schoenherr, dispõem, aliás, Teo *et al.* (2008:975) que não só evidencia igualmente uma correlação positiva entre o tamanho da empresa e a propensão para a adoção de tecnologias de *eProcurement*, como também ressalta a existência de uma cultura de partilha de informação, uma estratégia de gestão da mudança e de um compromisso da gestão de topo, atuando como facilitadores desta adoção.

Relativamente à forma de organização da *função* de compras, sendo o segundo indicador de Schoenherr *et al.* (2007:269), não existe particular relação entre um modelo de estrutura de compras centralizado, descentralizado ou híbrido com a respetiva adoção prematura ("*early adopters*") ou reativa ("*laggards*").

Relativamente às concretizações de poupanças não existem diferenças significativas na adoção prematura ou tardia de tecnologias de licitação (Schoenherr *et al.*, 2007:273). O acesso a boas práticas e aos fornecedores de plataformas de tecnologias de licitação colocam em pé de igualdade, para o autor (idem), as empresas em idênticas possibilidades de concretização de poupança. No entanto, diferenças existem na consolidação de poupanças entre os adotantes e os não adotantes de tecnologias de Leilões Eletrónicos reversos (ibidem).

No estudo conduzido por Hartley *et al.* (2006:205), estes dizem-nos que a adoção de leilões eletrónicos é vista numa ótica de adoção de inovação, mais do que adoção de tecnologia. Apesar de tudo, Hartley *et al.* (2006:216), dizem que as preocupações são partilhadas por adotantes e não adotantes de leilões eletrónicos, especialmente no que diz respeito ao conhecimento dos leilões, o impacto que os leilões têm nos fornecedores e a falta de participação destes nos leilões.

³⁸ Vd. Conceito de *early adopters* [adotantes prematuros], *late adopters* [adotantes tardios] e *laggards* [reativos] em Rogers, 2003, *Diffusion of Innovations*, 5ª edição, Free Press, Nova Iorque

Há ainda que conceder alguma atenção aos fatores de que Teo *et al.* (2008:973) se socorrem para justificar a adoção ou não de ferramentas de *eProcurement*, integrando-os numa componente metodológica com três perspetivas: a tecnológica, a organizacional e, ainda, a *ambiental* (numa perspetiva de ecossistema de relações económicas e não do ponto de vista ecológico), na ótica das interações envolventes à organização adotante, referindo-nos nós, neste momento, em especial à primeira e à terceira, dado que à segunda já fomos votando alguma atenção.

Ainda que se refira ao conceito de *eProcurement*, e sabendo que os Leilões Eletrónicos reversos se situam dentro das práticas deste, enquanto atividades do processo de compra conduzidas por meios digitais (Wagner *et al.*, 2004:11), concretizamos que pela leitura revista tais fatores influenciam, de igual modo (até pela orientação da literatura já evidenciada) também a adoção de Leilões Eletrónicos reversos.

Assim, nesta tripartição dos fatores motivadores da adoção do *eProcurement*, sob o ponto de vista tecnológico e da adoção de inovação, Teo *et al.* (2008:975) definem que os benefícios diretos percebidos, como a redução dos erros e custos de transação, uma melhoria na acuidade de transmissão e tratamento de dados e ainda na qualidade da informação, bem como um modo mais rápido de licitação, proporcionam uma reflexão fundamentada sobre a adoção destas tecnologias.

Por outro lado, os benefícios indiretos percebidos e que também facilitam a adoção, incluem a utilização de processos *standard* como o *Electronic Data Interchange* e uma relação melhorada com os parceiros de negócio por via destes *standards* (Teo *et al.*, 2008:975). Ainda no campo tecnológico, os custos percebidos da adoção tecnológica do *eProcurement* são positivamente revistos pelo autor (*idem*) já que estes custos, incluindo os custos administrativos, de implementação das ferramentas de *eProcurement*, operação, *setup* e formação associada às aplicações é vista como especialmente recompensadora.

Finalmente, do ponto de vista do ambiente e do ecossistema que envolve a *função* de compras da organização, os autores (Teo *et al.*, 2008:983) defendem que deverá existir na relação da organização com os seus parceiros uma difusão, a promoção da aceitação de mercado e a legitimação da tecnologia para facilitar as relações comerciais e a comunicação entre parceiros de negócios, sendo que o *resultado* de tal tem impacto na adoção da tecnologia de *eProcurement*.

3.6.5. Fatores endógenos, exógenos, estratégicos e táticos da adoção

Para Teo *et al.* (2008:495), a adoção destas tecnologias é ainda influenciada por uma visão influenciada pelas pressões associadas à teoria institucional que defende que a organização é alvo de pressões internas (autoridade e legitimidade institucional) e externas que conduzem a um comportamento mimético e ao isomorfismo organizacional, levando a que a adoção de ferramentas de LER seja resultado de uma certa imitação. Serão estas importações de modelos para dentro da organização que determinarão internamente o papel e a contribuição da tecnologia para o processo de Compra.

Assim, para Teo *et al.* (2008:495) a adoção tecnológica é considerada a dois níveis: estratégico e tático. É influenciada pelas visões e experiências passadas dos decisores na organização, normas do setor, opiniões de consultores, opiniões de fornecedores.

Do ponto de vista estratégico, as dimensões chave que se consideram como explicações para a adoção de leilões eletrônicos estão relacionadas com a redução de custos, o aumento na qualidade e o crescimento do lucro, “estando associadas a outras variáveis da cadeia de abastecimento que dizem respeito ao tipo de empresa, produtos e condições de mercado” (idem). Já do ponto de vista tático, defende o autor (ibidem) que estas explicações dizem respeito apenas à introdução de melhorias no processo de *Procurement* já que ambos os níveis de gestão estão separados por diferenças em termos de âmbito, tempo, escala, nível de investimento, nível da tomada de decisão e impacto.

No que concerne ao investimento nos leilões eletrônicos, se estes forem vistos como uma vantagem competitiva que leva a alterações de processos e cujo impacto é grande na organização, esta será vista como uma abordagem estratégica e mais facilitadora da adoção do *eProcurement*. Se pelo contrário, se tratar apenas de uma adoção de um “*método de procurement ou tecnologia para uma classe restrita de bens ou serviços, ou mudanças nos processos cujo âmbito ou impacto seja reduzido, servindo de suporte às iniciativas estratégicas*”, então esta adoção é considerada “*tática*” (Teo *et al.*, 2008:495).

3.7. Do impacto e dos riscos dos Leilões Eletrônicos reversos

Na quarta dimensão da nossa revisão da literatura, que Aloini identificara como um padrão de análise (Aloini, 2012:222) para a integração e revisão de conceitos nesta temática, importa falar da corrente de autores que se têm dedicado à análise do impacto proveniente da adoção e utilização de leilões eletrônicos.

O impacto proveniente da adoção de LER é neste âmbito um conceito intimamente ligado com a noção de riscos relativos à confiança e na forma como se posicionam os licitantes no processo de Leilão, e sobretudo, na forma como estes desenvolvem relações de proximidade ou não com os compradores adotantes destas metodologias, como abaixo veremos.

Emiliani (in Tassabehji, 2010:426) defende que um dos grandes riscos associados a esta adoção resulta das tensões entre comprador e fornecedor no âmbito ou seguimento dos leilões e da sua adoção. Considera que estas são inevitáveis uma vez que “são resultado de diferenças de expectativas de performance, relativas aos preços praticados” (idem), sendo sobretudo nesta dimensão que os leilões podem ter mais impacto, não numa perspetiva imediata, mas de longo prazo e de *rentabilidade* (ou valor) do próprio Leilão, carecendo assim de uma avaliação de risco e um uso criterioso *ex-ante* (Kaufmann e Carter, Mabert e Skeels, Smart e Harrison in Hartley *et al.*, 2006:203).

Sobre estes riscos têm escrito Hartley *et al.* (2006), sobretudo devido ao impacto que esta introdução tem tido na criação de novas e alteradas relações de poder na cadeia de valor, apontando-se para uma nova era na negociação eletrónica e no processo de Leilão, seja do ponto de vista do comprador, seja do ponto de vista do licitante que deseja ganhar o negócio. Por tal, resultam duas esferas de análise do mesmo problema que interessa discutir pelos efeitos que podem aportar a este estudo.

Seja do lado do comprador, no que resulta das análises ao processo, às motivações para a utilização de leilões eletrônicos e o enquadramento organizacional que aos mesmos é feito e, pelo lado do licitante, a submissão ou não a este tipo de mecanismos de negociação, bem como os efeitos que a competição tem no seu processo produtivo, nomeadamente em termos de possibilidade para a negociação no que se refere às

margens a aplicar, são, portanto dimensões de análise de especial relevância para o estudo.

Como forma de redução dos impactos, seja dos riscos apurados do lado do comprador como do lado do fornecedor, a utilização de leilões eletrónicos necessita de uma utilização com parcimónia o que para Daly e Nath (in Hartley et al., 2006:205) se traduz, em termos de mitigação de risco de impacto negativo e numa perspetiva prescritiva, numa “*utilização de leilões multi atributo, a atribuição de subsídios ao investimento dos fornecedores, o pagamento aos fornecedores perdedores e [ainda a instituição da] negociação pós-Leilão*”.

Em termos de riscos associados à utilização de leilões, e em consonância com o alinhamento geral da literatura, deverão ser devidamente avaliados os tópicos que reproduzimos:

3.7.1. Coerção

Não é novo que, e resultado do acesso diferenciado à informação e à sua disponibilidade se estabeleçam relações baseadas na coerção e no poder negocial fundadas nas assimetrias de poder dos agentes. Estas, muitas vezes influenciadas por metas de poupança a que o Comprador tem de aceder a curto prazo, podem implicar destruir relações de longo-prazo com os fornecedores atuais (Emiliani e Giampietro, 2007:81).

A utilização excessiva deste poder quase soberano é apontada na literatura como especialmente perigosa na medida em que pode afetar a relação económica entre comprador e licitante uma vez que a existir (ou se estiver prestes), poderá ficar condicionada no domínio da relação e da confiança que deverá existir entre as partes.

Por outro lado, existe também para esta vertente de risco a entrada dos *Market Makers* que Wyld (2011b:9) já referiu, no caso, relativamente à sua ligação ao Leilão e às ferramentas em que estes decorrem. Os riscos associados a eles, de acordo com Emiliani e Giampietro (2007:81) prendem-se com o abuso que pode existir nas suas funções de determinação de preço e enquanto facilitadores do processo entre fornecedores e comprador, como elucida Wyld (2011b:9) nas funções que descreve pertencerem a estes agentes. Em oposição, Porter (in Kumar et al., 2007:82) indica que os fornecedores estão mais recetivos à participação em leilões que sejam conduzidos em *softwares* de uma entidade terceira por reverem neste modelo um mecanismo de isenção e imparcialidade e que, em alguns casos, se este for conduzido intramuros, suportado pelos recursos do comprador, questões sobre a participação poderão ser levantadas pelos mesmos fornecedores (Kumar et al., 2007:82), não sendo, portanto, gerado consenso em torno desta matéria.

3.7.2. Questões éticas e degradação do valor na execução do contrato ou da entrega do resultado do Leilão

Se entendermos a ética como Winter (in Charki et al., 2011:18) a define, enquanto aquilo que é “moralmente correto, baseado em regras reconhecidas sobre o bem ou o mal” e se consultarmos a lista de comportamentos antiéticos que Charki et al. (2011:26) disponibilizam no seu artigo “*Toward an ethical understanding of the controversial technology of online reverse auctions*”, rapidamente damos conta que a lista de comportamentos antiéticos já vai longa e que não se padroniza em termos de um ou outro lado de quem conduz ou participa no LER.

Desde a utilização de fornecedores-fantasma no Leilão até à utilização destes Leilões para acesso a preços de mercado com fins de negociação com o atual fornecedor (Kumar *et al.*, 2008:307), passando pelo cancelamento de Leilões por defraudação de expectativas dos preços atingidos, estes são alguns dos comportamentos antiéticos que Charki *et al.* (2011:26) identifica estarem na esfera do Comprador.

Do lado do fornecedor, identifica também Charki (*idem*) alguns comportamentos antiéticos que hipoteticamente poderão ser praticados pelos Licitantes ou fornecedores, por estarem na sua esfera, como o conluio na fase pré-Leilão com outros fornecedores, incapacidade de cumprimento do negócio após a adjudicação ou, até mesmo, a exigência de quantias escondidas ao Comprador durante o processo de Leilão, após o fornecedor ganhar o mesmo. Estes são, assim, riscos a ter em conta no decurso de um processo desta natureza.

Emiliani (2005) faz uma abordagem às tentativas de estabelecimento de um conjunto de regras e códigos de conduta voluntários para a condução de leilões eletrónicos *online*, que envolvem vários atores como os próprios Compradores, associações de empresários, entre outros. Faz, no entanto, uma avaliação negativa do seu impacto, por uma multiplicidade de fatores (Emiliani, 2005:530) essencialmente associada ao incumprimento de expectativas dos compradores face ao que os *Market Makers* foram apresentando como sendo os resultados esperados, a indisponibilidade dos fornecedores para a licitação e o desenvolvimento de outras formas de parceria com os fornecedores, como a criação de uma bolsa mais pequena de fornecedores para esse fim.

3.7.3. Competição exacerbada e sem limites

Wyld, citando Smeltzer e Carr (in Wyld, 2011b:5) chamou à competição desenfreada e desmedida vivida no decurso do Leilão o que já designámos por efeito “*corrida de cães*” precisamente pela pressão vivida e o ambiente criado no Leilão. Com efeito, este ambiente, na descrição efetuada por Wyld (2011b:5) deve ser alvo de controlo por parte dos fornecedores para que estes não padeçam do que designa por “*feitoço do vencedor*”, definindo algumas boas práticas para evitar problemas no desenvolvimento do negócio do próprio fornecedor e no impacto que tal possa causar do lado do comprador, aquando da execução do contrato.

Algumas medidas referem-se, por exemplo, à definição de um preço de reserva que determine o afastamento do Leilão, por parte do fornecedor, e uma boa estratégia de Leilão e de posicionamento na relação com o comprador (*idem*).

3.7.4. Foco no preço

O foco no preço, amplamente discutido na literatura de forma intensa, acaba por merecer da parte de Wyld (2011b:5) uma recomendação no que diz respeito à integração de outras variáveis como a qualidade, confiança e reputação, como parte integrante da *fórmula* de adjudicação, e não unicamente baseado no preço. Este foco primário e único no preço, defende Henke (in Hartley *et al.*, 2006:204), acaba por constituir um retrocesso na informação e na cooperação que o fornecedor presta ao Comprador. Este sentimento, apelidado de oportunismo, como defende Jap (in Hartley *et al.*, 2006:204) acaba por ter o mesmo efeito nos fornecedores, através do aproveitamento que estes fazem da situação para a maximização da sua posição.

3.7.5. “Já tudo foi poupado”

As poupanças ambicionadas no decurso do Leilão podem ser temporárias como alerta Mabert e Skeels (in Kumar *et al.*, 2008:307), levando a um ajustamento do mercado em torno destes valores ora praticados e levando também a que os fornecedores não estabeleçam mais relações económicas com o comprador por não vislumbrarem daí uma oportunidade estratégica e estruturada de longo prazo, mas antes um resultado da pressão no curto prazo, como refere Jap (2000) no seu artigo “Going, going, gone”.

3.8. Os Leilões Eletrónicos reversos no Setor Público

À semelhança da revisão de Literatura que acima fazemos num âmbito lato sobre a utilização de Leilões Eletrónicos reversos, enquadrámos agora esta revisão na produção científica, particularizando na utilização de Leilões Eletrónicos reversos feita pelo Setor Público.

As preocupações e condições necessárias para o sucesso dos Leilões Eletrónicos reversos no setor público acabam por se alinhar com aquelas do setor privado e que já fomos, transversalmente revendo acima, assim como os impactos que daí decorrem, em matéria de competição necessária entre fornecedores e a sua participação no Leilão, especificações dos produtos a adquirir e complexidade da compra e dos processos que se lhe associam, como evidenciam Shalev (2010) e Burke (2007)³⁹. Por este motivo conclui a nossa análise que as dimensões analisadas acima se mantêm válidas para o setor público, com a ligeira alteração de âmbito em termos de experimentação e conceptualização a que a literatura tem genericamente aderido, com as diferenças que apresentamos abaixo.

3.8.1. Estado eficiente, transparente e responsável

Se em grande medida o *driver* que existe no setor privado para a utilização de Leilões Eletrónicos reversos se associa à geração de lucros e redução de despesa (ver página 33), na área de atuação do setor público, a utilização de Leilões Eletrónicos reversos chega a outro patamar de *accountability* e eficiência, dado o facto de que os Estados fazem a alocação direta e indireta em média de entre 20 a 30% do PIB nas suas atividades de compra para a prossecução de objetivos de cariz social e político (Thai e Grimm e Tether in Vaidya *et al.*, 2006:76).

A braços com a gestão de orçamentos cada vez mais reduzidos e com a pressão permanente da opinião pública para uma gestão eficaz e transparente, o setor público encontra assim no *eProcurement* e nos Leilões Eletrónicos reversos uma oportunidade eficaz e eficiente de utilização de um mecanismo de poupança do lado das aquisições que efetua (Hawkins *et al.*, 2010:28), promovendo – e sem nunca perder de vista – o superior interesse público nas suas aquisições (Rasheed in Vaidya *et al.*, 2006:76).

³⁹ Wyld (2012:277) chega a utilizar o seu mecanismo de análise de benefícios de primeira e segunda ordem (*hard-* e *soft-dollar*) que já expusemos atrás para fazer uma análise prospetiva aos episódios de Contratação Pública conduzidos por uma agência federal dos Estados Unidos, onde consegue projetar precisamente as mesmas vantagens e benefícios que já elaborámos atrás, em termos de benefícios diretos (líquidos) e indiretos (organizacionais) do *eProcurement* em perfeita sintonia com o tipo de poupanças geradas para o setor privado.

Assim, e ao contrário do que acontece no setor privado, e para bem enquadrar a prossecução do já referido interesse público, os Estados atuam, no que diz respeito à Contratação Pública Eletrónica num quadro de regulações e legislação de vária ordem (Vaidya *et al.*, 2006:76) o que aumenta a pressão para a já referida transparência (como descrevemos a partir dos pontos 2 até ao ponto 2.3).

3.8.2. Estado como criador de modelos

Por outro lado, a sua responsabilidade enquanto criador de *standards* e *motives* para o mercado privado leva a que, o envolvimento deste setor em desenvolver orientações e formalizar estas práticas sejam comportamentos que para Standing *et al.* (2013:494) influenciam por si só a sua adoção por outros agentes.

Para Walker e Brammer (2012), estes *standards* materializam-se, por exemplo, na adoção de modelos de compras sustentáveis, em matéria de ambiente, trabalho, saúde e segurança e, adicionalmente, através de compras a empresas que possam ainda não ter entrado na onda tecnológica, contribuindo para a sua integração na rede de compras das Administrações Públicas, ao passo que para as últimas representam novas janelas de oportunidades em termos de soluções para os seus desafios aquisitivos.

3.8.3. Práticas de eGovernment e Public eProcurement

Posicionando esta revisão no âmbito deste trabalho, isto é, na ótica da utilização de Leilões Eletrónicos reversos por entidades públicas, a pressão da literatura na componente de *eficiência* cresce. Como nos dá conta Lopes e Portugal (2006:447-449) os Leilões Eletrónicos reversos surgem num panorama mais abrangente de uma transição para um conceito de *e-Government* associado à pressão exterior para processos mais abertos e transparentes de governação.

Apesar da redução de custos estar em primeiro lugar na lista de prioridades e explicações de potencial que o *Public eProcurement* pode ter no setor público, a verdade é que estas vantagens vão mais além, chegando a conceitos como a transparência, a redução da fraude, a integração e interação de sistemas informáticos, à inovação e ao pioneirismo, entre outros (Lopes e Portugal, 2006:447-449).

Lebaube (*in* Lopes e Portugal, 2006:447) adverte, no entanto, que a inexistência de *standards* específicos ao nível europeu, a ausência de políticas objetivas de desmaterialização, a disparidade de sistemas de classificações, a ausência de interoperabilidade e a falta de sistemas de autenticação e segurança continuavam a ser entraves a esta adoção e à concretização da mesma nos mecanismos de negociação de especial interesse para os agentes públicos.

3.8.4. Objetivos na utilização de LER no setor público

A utilização de leilões eletrónicos no setor público (de si, reversos) situa-se para Lopes, E. e Santos, L. (2006:447) no domínio das práticas tidas por necessárias para fomentar a abertura e a transparência que o setor público deve ter nesta matéria, contribuindo para a automatização e a redução e a erradicação da duplicação de compras, a responsabilização do processo de compra, o fornecimento a todas as empresas de igualdade de oportunidades de estabelecimento de relações comerciais com os Governos

(incluindo as Pequenas e Médias Empresas⁴⁰) a clarificação das regras associadas e a maturação do conhecimento interno sobre os processos, conducentes à implementação de uma cultura de poupança.

De acordo com Tavares, *et al.* (2013:239-244) o principal objetivo do *Public eProcurement* e das suas ferramentas é o de conferir uma redução da burocracia, ao mesmo tempo que traz simplificação e “redução de complexidade, aumentando a competitividade e a transparência nos procedimentos da Administração Pública (Croom e Brandson-Jones, Duyshurt *et al.* e Johnson in Tavares *et al.* (2013:239), contribuindo ainda para 1. “a redução ou a eliminação de etapas de autorização, eliminação do papel, integração dos fornecedores integralmente na cadeia processual e a consideração de um processo completo desde a pesquisa de artigos até à faturação (Tavares, *et al.*, 2013:239) e 2. no caso de Chong *et al.* (2011:2744), a adoção de Leilões Eletrônicos reversos permite ainda:

- O aumento da obtenção de *Valor* nas aquisições,
- A erradicação do favoritismo e da corrupção, e
- Permite ainda um efeito de transparência e competitividade importantes para a eficiência dos processos públicos.

Para lá dos benefícios já apontados, a produção de informação de gestão e a promoção da flexibilidade são, para Vaidya *et al.* (2006:91) absolutamente centrais, acompanhada da natural diminuição de custos (OCIO in Vaidya *et al.*, 2006:91).

3.8.5. Fatores Críticos de Sucesso e indicadores facilitadores da adoção de ferramentas de *Public eProcurement*

Para Vaidya *et al.* (2006:71), a concretização do *eProcurement* no setor Público, onde se inserem, como já visto anteriormente, os leilões eletrônicos que suportam aquisições (reversos por natureza), assentam em onze fatores críticos de sucesso que conduzirão o processo de adoção e implementação, sendo eles:

1. **Aceitação do utilizador final e formação** – Face à necessidade de mudança e de enriquecimento de competências, é indispensável o reforço dos conhecimentos dos agentes públicos nas tecnologias e novos conhecimentos em questão;
2. **Adoção⁴¹ pelo fornecedor** – Vaidya *et al.* (2006:83) defendem que o envolvimento dos fornecedores é crucial para o sucesso da adoção do *eProcurement* no setor público, pelo que os ganhos multidimensionais lhe deverão ser explicados;
3. **Conformidade com boas práticas de modelos de negócio** – as manobras de *benchmarking* e partilha de lições aprendidas são fulcrais para esta adoção;
4. **Integração de sistemas** – a integração e interação de sistemas antecipa uma adoção otimizada das novas tecnologias, facilitando os processos já existentes;
5. **Segurança e autenticação** – dada a sensibilidade dos dados em questão, é de extrema importância para a autora (*idem*) que os agentes intervenientes tenham confiança no processo tecnológico;
6. **Reengenharia de processos** – com as alterações introduzidas, torna-se premente esclarecer posições, papéis e processos, face à entrada dos novos facilitadores, pelo que a adesão ao novo processo tem de ser integral;

⁴⁰ *vd.* Nakabayashi, 2013:28

⁴¹ Ver ponto 3.6.3 - Adoção vs. Adesão do licitante/fornecedor do LER

7. **Apoio da gestão de topo** – como se trata de uma questão de alteração da visão e objetivos, o apoio da gestão de topo é crucial para a criação de legitimidade;
8. **Medição de desempenho** – o estabelecimento de indicadores de progresso ajudarão na organização e medição dos benefícios e desempenho atingido, proporcionando igualmente o *feedback* no processo de adoção tecnológica;
9. **Gestão da mudança** – uma vez que existe um reforço e uma alteração da necessidade de aprendizagem e envolvimento, a gestão da mudança é crucial para o sucesso da adoção;
10. **Estratégia de implementação** – a existência de uma política e estratégia de implementação facilita a adoção tecnológica na medida em que esclarece o *roadmap* da evolução do processo;
11. **Standards tecnológicos** – Estes standards permitem uniformização eletrónica (por exemplo, por via de XML) entre os agentes, pelo que a sua definição é de extrema importância.

Ainda que seja numa fase posterior de implementação de um projeto de *Public eProcurement*, Croom e Brandon-Jones (2005:378) elaboraram uma análise empírica baseada nos benefícios atingidos e nas lições aprendidas de um projeto de *eProcurement* em autoridades públicas no Reino Unido, discutindo estas principais conclusões em matéria de impactos da implementação de tecnologias de *eProcurement* e daí retirando linhas de ação e análise para implementações futuras, sobretudo em termos de:

- a) **Otimização de processos intermédios** – Consolidação das especificações de compra e obtenção de benefícios de economias de escala pela redução de variedade de produtos comprados e standardização de necessidades;
- b) **Otimização da cadeia de abastecimento** – Redução do número de fornecedores e concentração de custos de transação;
- c) **Compliance** – Aumento da conformidade nos contratos em curso;
- d) **Benefícios indiretos do eProcurement** – Visibilidade sobre a eficiência de custos internos e melhorias processuais.

Num outro estudo ainda, diretamente ligado aos LER, conduzido por Jones *et al.* (2007:50-6), de igual modo de forma empírica a entidades do Reino Unido, as similaridades existentes com o estudo de Croom e Brandon-Jones (e confirmando os fatores críticos de sucesso apontados por Vaidya *et al.*) são clarividentes, na medida em que Jones *et al.* (idem) reportam exatamente as mesmas questões-chave decorrentes da implementação de Leilões Eletrónicos reversos, como sejam a necessidade de especificação de produtos, a necessidade de uma preparação atempada e informada e ainda o envolvimento e a boa estruturação do mercado.

3.8.6. Impacto e problemas de adoção de ferramentas de *Public eProcurement*

Um ponto que nos parece importante, e que apesar de não ter ainda relevância na Literatura é digno de nota, Tavares *et al.* (2013:244) encontrou evidências da correlação existente, no seu estudo empírico, entre a adoção do *eProcurement* e o modelo de decisão das entidades públicas, afirmando que as entidades públicas mais pequenas (como as autarquias locais), por terem “modelos de decisão mais simples [...] reportaram impactos positivos superiores [...]” (idem), fazendo inclusivamente a prescrição da necessidade de simplificação do modelo de decisão para uma adoção tempestiva da inovação tecnológica. Refere ainda que, tal como discutido por Vaidya *et al.* (2006), os

tópicos da formação e da infraestrutura tecnológica recolheram significância no seu estudo, como especialmente e positivamente correlacionadas com o sucesso da implementação do *eProcurement*.

Ainda neste cômputo, das barreiras à adoção de tecnologias de licitação e *Public eProcurement*, Vaidya et al. (2006:80-81) relata alguns problemas na adoção, sobretudo relacionada com dificuldades na implementação e na integração de atores, como as empresas mais pequenas que tiveram dificuldade em investir e acompanhar o ritmo que lhes era exigido, acabando por influenciar os processos das entidades públicas, não gerando o valor inicialmente apontado.

3.8.7. Gestão da mudança na adoção dos LER no setor público, em particular, e do *Public eProcurement*, em geral

Questões novas são identificadas por Chong *et al.* (2012:2764) quando abordada a diferença entre as formas de **negociação tradicional e a forma de negociação tecnológica**, assente nos princípios do já explorado *Public eProcurement*, onde questões como a sobreposição do poder político à racionalidade da poupança surgem e levam à evidenciação do *trade-off* entre a adoção de uma negociação fechada e uma licitação eletrónica, tipicamente mais transparente, proporcionada por motivos políticos, eleitorais e de escrutínio e pressão pública sobre os agentes políticos decisores, como visto acima.

4. Análise empírica à utilização de Leilões Eletrónicos reversos na Contratação Pública Portuguesa

4.1. Motivação do estudo exploratório

Como já tivemos oportunidade de explicar no ponto 1.2, o objetivo geral do nosso trabalho é o de fazer um escrutínio transversal aos benefícios e apurar os facilitadores (que entendemos ser os benefícios percebidos e as motivações) que as Entidades Adjudicantes e os seus agentes percebem conduzir o processo de adoção do Leilão Eletrónico reverso no domínio da Contratação Pública.

Depois de revermos o estado da arte relativo aos normativos no âmbito da Contratação Pública e o estado da arte da literatura neste âmbito, importa perceber, nesta fase do estudo que utilização é feita do LER, que como vimos anteriormente é passível de utilização em Portugal desde 2008. Dessa forma, o estudo exploratório realizado procurou apurar dados que nos permitissem identificar as Entidades Adjudicantes que para o período analisado fizeram uso do LER, em que procedimentos, qual a sua distribuição do ponto de vista da tipologia de aquisição, que critérios de análise, que valores estão envolvidos e que *softwares* são utilizados.

4.2. Análise e distribuição da amostra

No que à utilização de Leilões eletrónicos em Portugal e à vertente empírica do nosso trabalho diz respeito, iniciámos a análise através da verificação das publicações efetuadas na Série II, Parte L – Contratos Públicos do Diário da República pelas Entidades Adjudicantes portuguesas, nomeadamente aquelas efetuadas entre o dia 01/01/2013 e o dia 08/04/2014, tendo sido analisadas um total de 8 646 publicações⁴².

Do universo das publicações referidas acima foram identificados 61 procedimentos de Contratação Pública que indicavam a integração de um LER nos mesmos, fazendo essa menção no campo 3 dos respetivos anúncios (“Informação adicional”), em resposta à questão “É utilizado um Leilão Eletrónico:” e cujo conteúdo integral se publica nos Anexos a este estudo.

Importa, pois, ressaltar que a utilização do Leilão Eletrónico ocorreu em **0,7%** dos casos, tendo, como demonstrado, um impacto residual na globalidade das publicações analisadas.

Dos 61 Leilões contabilizados, podemos verificar através da Tabela 6 a distribuição por Entidades Adjudicantes, de onde se destacam os leilões lançados pelos Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E. e aqueles lançados pela CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M., no período em análise.

⁴² A análise efetuada reporta ao período de 01/01/2013 a 08/04/2014, tendo sido considerada o universo das 8 646 publicações efetuadas no Diário da República Eletrónico, através do site www.dre.pt, referentes a publicações de Modelos de Anúncio de Concurso Público, Modelos de Anúncio de Concurso Limitado por Prévia Qualificação e Modelos de Anúncio de Concurso Público Urgente. Foram desconsideradas as publicações referentes a prorrogações de prazo e retificações, bem como as que aludiam a instituição de sistemas de qualificação e outros anúncios de publicidade obrigatória ou facultativa. Os dados presentes nas tabelas e gráficos abaixo tiveram origem na mesma fonte.

Tabela 6 - Listagem de Leilões lançados por Entidade Adjudicante entre 01/01/2013 e 08/04/2014 e frequência relativa

Entidade Adjudicante	Nº de Leilões	%
Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	24	39,3%
CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	17	27,9%
Município de Lisboa	3	4,9%
AdP - Águas de Portugal, SGPS, S. A. e outros	2	3,3%
SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais	2	3,3%
Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.	2	3,3%
C.I.M.A.L. - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral	1	1,6%
CIMRL - Comunidade Intermunicipal da Região de Leiria	1	1,6%
Comunidade Intermunicipal do Baixo Mondego	1	1,6%
Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo	1	1,6%
Comunidade Intermunicipal do Oeste	1	1,6%
Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte	1	1,6%
EP Estradas de Portugal, S.A.	1	1,6%
Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E. P. E.	1	1,6%
Serviços Intermunicipalizados de Água e Saneamento dos Municípios de Oeiras e Amadora	1	1,6%
Serviços Municipalizados de Água e Saneamento da Câmara Municipal de Loures	1	1,6%
Universidade de Coimbra	1	1,6%
Total	61	100%

Da análise da Tabela 6, podemos constatar que o ranking, para o período análise, acerca do lançamento de Leilões Eletrónicos reversos é liderado por vários órgãos de setores distintos da administração pública, desde o Setor Empresarial do Estado, passando pela Administração Local e equiparados, organizações do subsector da Saúde, Institutos Públicos, entre outros.

Quanto às Entidades Adjudicantes que registam uma maior expressão na utilização deste mecanismo negocial, temos no top 5 as seguintes entidades, formando um grupo heterogéneo do ponto de vista do setor da Administração Pública a que correspondem:

- Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.
- CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.
- Câmara Municipal de Lisboa
- AdP - Águas de Portugal, SGPS, S. A. e outros
- SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais

Tabela 7 - Leilões por classificação CPV

Código CPV⁴³	Descrição do Código CPV	Nº de Leilões por CPV
33000000	Equipamento médico, medicamentos e produtos para cuidados pessoais	23
64200000	Serviços de telecomunicações	5
35111000	Equipamento de combate a incêndios	3
34114200	Veículos para fins policiais	2
38420000	Instrumentos para medição do caudal, do nível e da pressão de líquidos e gases	2
44160000	Condutas de longa distância, condutas, canos, tubagem de revestimento, tubos e artigos afins	2
24300000	Produtos químicos orgânicos e inorgânicos de base	1
24510000	Polímeros de etileno em formas primárias	1
30190000	Equipamento e material de escritório diverso	1
30213000	Computadores pessoais	1
33632000	Medicamentos para o aparelho músculo-esquelético	1
33690000	Medicamentos vários	1
34130000	Veículos a motor para o transporte de mercadorias	1
35110000	Equipamento de combate a incêndios, socorro e segurança	1
42130000	Torneiras, válvulas e dispositivos similares	1
44110000	Materiais de construção	1
44420000	Artigos utilizados em construção	1
44480000	Equipamento diverso de protecção contra incêndios	1
50730000	Serviços de reparação e manutenção de grupos de refrigeração	1
51210000	Serviços de instalação de equipamento para medição	1
51500000	Serviços de instalação de máquinas e equipamento	1
55523100	Serviços de cantinas escolares	1
55524000	Serviços de fornecimento de refeições (catering) a escolas	1
60130000	Serviços de transporte rodoviário de passageiros com finalidade específica	1
66110000	Serviços de banca	1
66510000	Serviços de seguros	1
71350000	Serviços técnicos e científicos relacionados com a engenharia	1
79710000	Serviços de segurança	1
90510000	Tratamento e eliminação de resíduos	1
N/D	Não disponível	1
Total		61

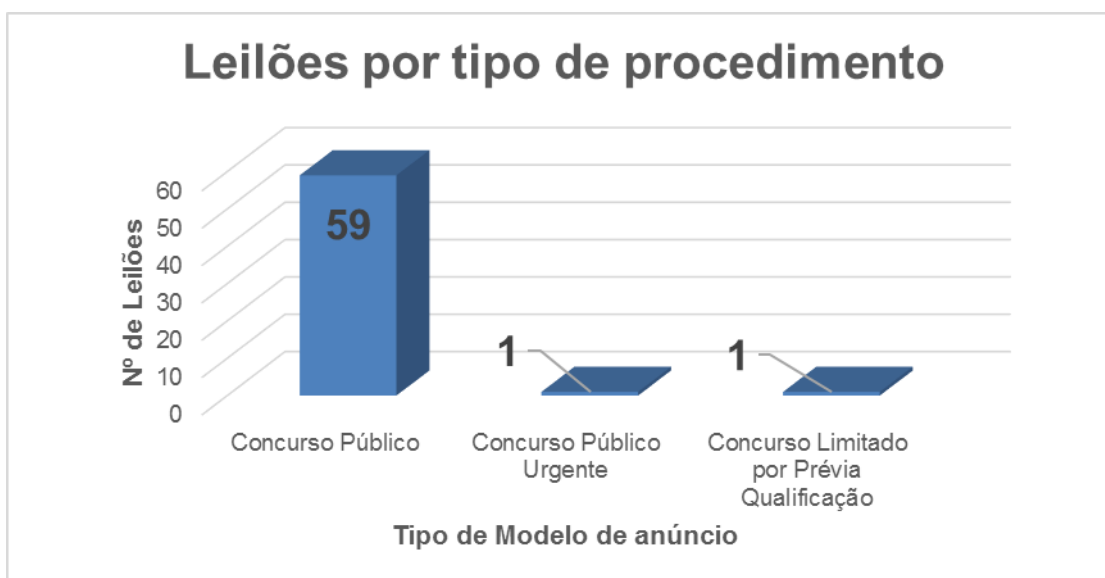
⁴³ Common Procurement Vocabulary (Vocabulário Comum para os Contratos Públicos) (vd. http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/rules/cpv/index_en.htm)

Em termos de utilização por tipo de CPV, podemos constatar que da listagem de LER lançados no período em análise há, de novo, uma heterogeneidade relativamente à tipologia de aquisição e aos fins a que a mesma se destina, havendo classificações relativas a bens e serviços nos LER lançados.

De uma forma destacada, porém, surgem, para o período em análise, as seguintes classificações em termos de LER lançados:

- Equipamento médico, medicamentos e produtos para cuidados pessoais, (código CPV número 33000000) com 23 leilões lançados;
- Serviços de telecomunicações, (código CPV número 64200000) com 5 leilões lançados;
- Equipamento de combate a incêndios, (código CPV número 35111000) com 3 leilões lançados e, finalmente, em *ex-aequo*
- Veículos para fins policiais, (código CPV número 34114200) com 2 leilões lançados
- Instrumentos para medição do caudal, do nível e da pressão de líquidos e gases, (código CPV número 38420000) com 2 leilões lançados, e;
- Conduitas de longa distância, conduitas, canos, tubagem de revestimento, tubos e artigos afins , (código CPV número 44160000) com 2 leilões lançados.

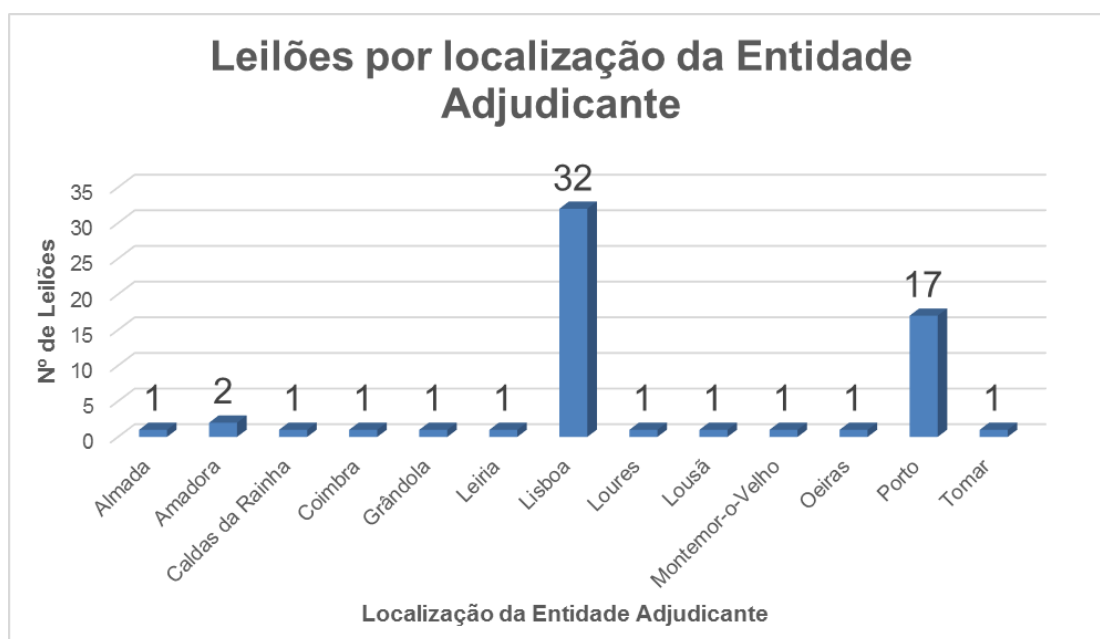
Gráfico 1 - Leilões por tipo de procedimento



No concernente aos leilões por tipo de procedimento, constatamos através do Gráfico 1 que 59 dos procedimentos publicitados eles eram da tipologia “Concurso Público” o que corresponde a 97% da totalidade dos procedimentos analisados.

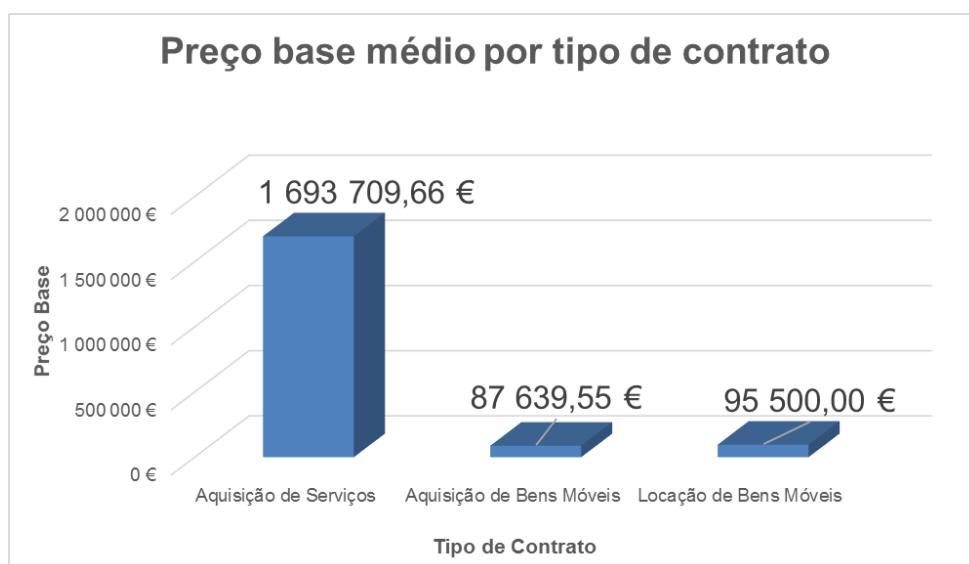
Foi ainda usado um LER num procedimento de tipologia “Concurso Público urgente” e noutro de tipo “Concurso Limitado por Prévia Qualificação”.

Gráfico 2 - Leilões por localização da Entidade Adjudicante



Em termos de localização das Entidades Adjudicantes que utilizaram Leilões Eletrónicos nos seus procedimentos de formação de contratos públicos recorrendo à figura do “Concurso Público” podemos conferir através do Gráfico 2 que as mesmas se concentram essencialmente na região de Lisboa e Porto, tendo 49 da totalidade dos LER utilizados no período em análise (o equivalente a 80%) sido lançados por Entidades Adjudicantes com sede nestes concelhos.

Gráfico 3 - Preço Base médio por Tipo de Contrato

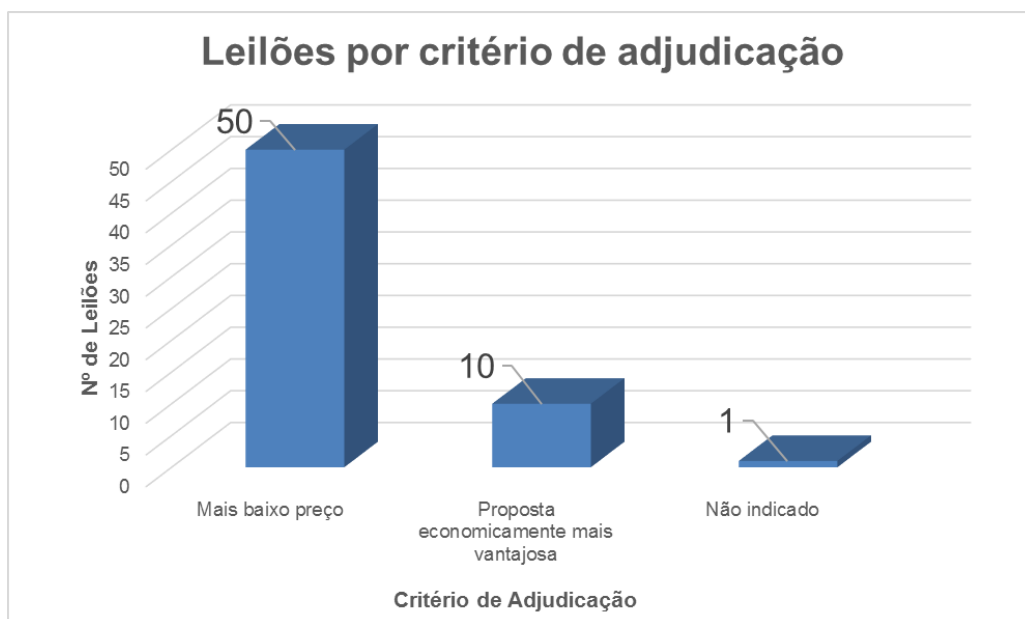


Relativamente ao preço base médio dos procedimentos de formação de contratos públicos lançados com recurso a LER, destacamos o facto de que nos Concursos Públicos destinados à aquisição de bens móveis o seu preço base médio é de

87 639,55€ em contraste com os Concursos Públicos destinados à aquisição de serviços, onde o preço base médio destes procedimentos ascende ao valor de 1 693 709,66€. No caso dos procedimentos lançados com LER com o intuito de alocar bens móveis o seu preço base médio é de 95 500€.

Destacamos, pois, a diferença significativa de preços base médios entre as duas tipologias de procedimento acima identificadas.

Gráfico 4 - Leilões por critério de adjudicação

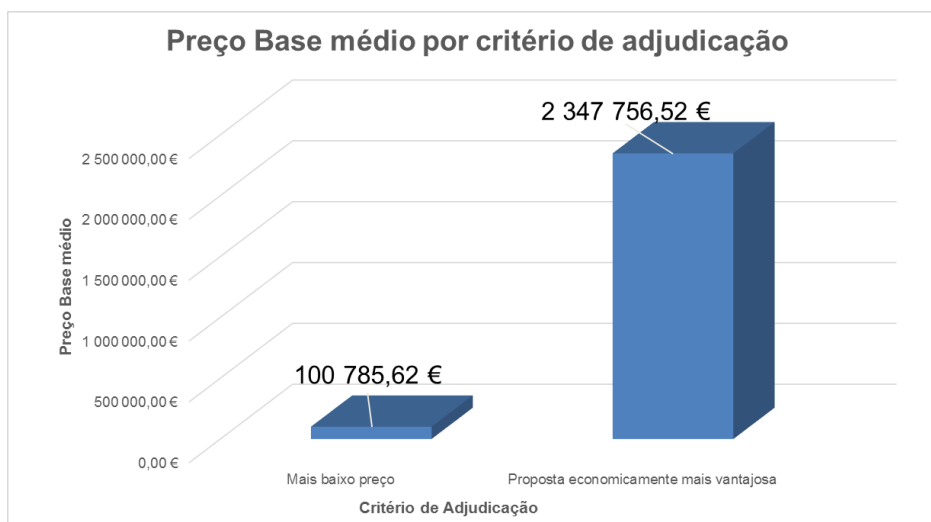


No que respeita ao Gráfico 4, onde se analisa a distribuição dos procedimentos de formação de contratos públicos por características do critério de adjudicação adotado, verificamos que 50 procedimentos (82% do universo dos procedimentos lançados) foram lançados tendo por base o critério do mais baixo preço.

O critério da proposta economicamente mais vantajosa como critério de adjudicação regista apenas o lançamento de 10 procedimentos de formação de contratos públicos (o equivalente a 16,4% do total) com recurso a este.

Há apenas um único procedimento de formação de contratos públicos que, decorrente da sua publicação no Diário da República eletrónico não faz menção à tipologia de critério de adjudicação adotado.

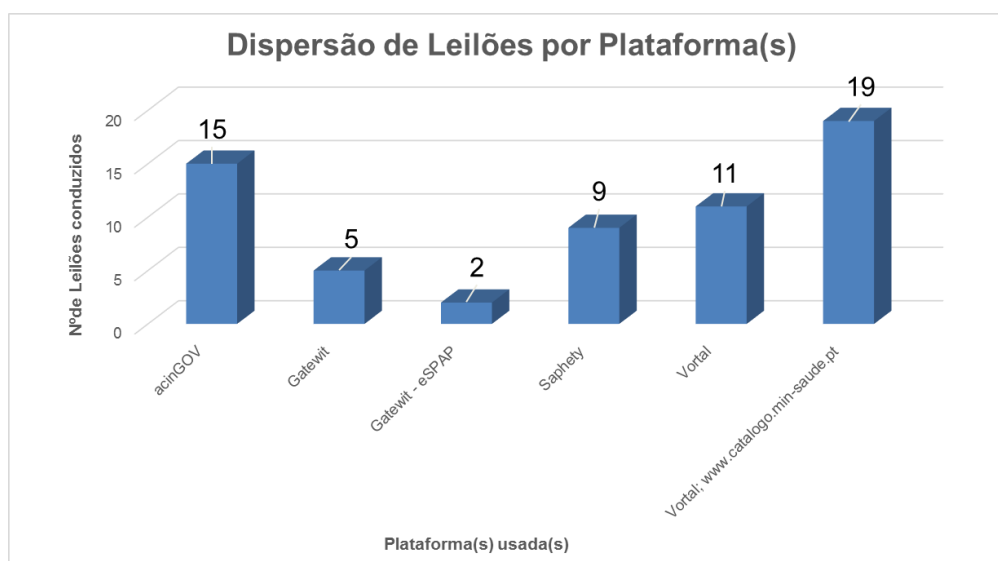
Gráfico 5 - Preço Base médio por critério de adjudicação



Como vimos anteriormente no Gráfico 4 o equivalente a 82% dos procedimentos registava o recurso ao critério de adjudicação do mais baixo preço e só 16,4% dos mesmos se socorria da proposta economicamente mais vantajosa enquanto critério para a decisão de adjudicação.

Porém, em termos de valor médio líquido dos procedimentos, e conforme decorre do Gráfico 5, podemos destacar que o preço médio dos procedimentos de formação de contratos públicos que utilizam como critério de adjudicação a proposta economicamente mais vantajosa, regista um preço base médio de 2 347 756,52€ quando comparado àqueles que recorrem ao critério do mais baixo preço, onde o preço base médio se situa nos 100 785,62€.

Gráfico 6 - Dispersão de Leilões por Plataformas



Em termos de dispersão dos LER por Plataforma Eletrónica de Contratação onde os mesmos decorreram, destacamos sobretudo aqueles que fazem menção ao binómio da

plataforma Vortal e o Catálogo do Ministério da Saúde (19 procedimentos, o equivalente a 31,1%), sendo seguido pela Plataforma da acinGOV que regista um volume de 15 procedimentos com LER desenvolvidos (o que equivale a 24,6% da totalidade dos procedimentos), estando acompanhada de perto pela Plataforma da Vortal com 11 procedimentos com LER suportados no período (equivalente a 18% dos procedimentos com LER).

4.3. Entrevistas aos atores relevantes

4.3.1. Metodologia

Depois da condução do estudo exploratório e do apuramento de dados realizado, e para que pudéssemos auscultar, na prática, a matéria de relevo que fomos apurando no decurso da nossa revisão de conceitos e literatura, foi estruturado o guião de entrevista decorrente da sistematização da literatura efetuada (o qual pode ser encontrado abaixo). Este guião, e a partir da análise estatística efetuada, permitiu-nos aproximar o nosso estudo da experiência das Entidades Adjudicantes, com o propósito de atestar como os agentes se posicionam face às várias dimensões do LER na sua atividade de Contratação Pública, sobretudo no domínio dos benefícios e facilitadores de adoção, o que fizemos através da condução de entrevistas semiestruturadas.

Assim, das Entidades Adjudicantes referidas na Tabela 6, foram contactadas cinco Entidades Adjudicantes com vista à obtenção das respostas às questões formuladas, tendo apenas três Entidades Adjudicantes respondido à nossa solicitação, duas através da conferência de entrevista presencial e a terceira sido realizada por via telefónica. Os nossos entrevistados tinham funções na organização de Direção intermédia e de execução operacional de atividades aquisitivas.

Destacamos, no ponto 4.3.2, os resultados das entrevistas cujo conteúdo mais relevante pode ser visualizado nos Anexos do nosso estudo.

4.3.1.1. Nota de confidencialidade das Entrevistas e da amostra

Por uma questão de salvaguarda do conhecimento de negócio que nos foi transmitido, reserva de identidade dos agentes e confidencialidade das tomadas de decisão relativas aos processos de adoção de LER e ainda por nos ter sido expressamente solicitado, foram ocultadas as identificações de todas as Entidades Adjudicantes, sendo em seguida referidas como Entidade Adjudicante 1 (EA1), Entidade Adjudicante 2 (EA2) e Entidade Adjudicante 3 (EA3).

4.3.1.2. Definição de guião para entrevistas

A construção do guião para as entrevistas encetadas teve por base a operacionalização dos conceitos e das dimensões complementares envolvidas e decorrentes da sistematização da literatura efetuada. Assim, obteve-se a seguinte correspondência:

Tabela 8 - Guião aplicado nas entrevistas semiestruturadas

Nº da questão	Conceito	Dimensão/ Operacionalizador	Revisão da literatura	Questão
1	Adoção	Fatores de adoção	2.1.6.1	Quais são, na sua opinião, os fatores que facilitam a adoção de um Leilão Eletrónico num procedimento de Contratação Pública?
2	Adoção	Fatores de adoção		Quais os dois motivos principais pelos quais adotaram leilões eletrónicos nos procedimentos de Contratação Pública?
3	Adoção	Barreiras à adoção	2.1.6.2, 2.1.6.3, 2.1.8.6	Quais as barreiras que entende condicionarem a adoção de leilões eletrónicos?
4	Adoção	Organização e gestão	2.1.6.5	Que dimensão da organização (setor e nível de gestão) fomenta mais a utilização de um Leilão Eletrónico e qual o que menos fomenta? Porquê?
5	Adoção	Riscos	2.1.7	Quais os riscos que para si se associam à adoção do Leilão Eletrónico?
6	Adoção	Inovação	2.1.6.4	Como classificaria a propensão para a inovação na sua organização?
7	Adoção	Gestão da mudança	2.1.8.7	Que tipo de mudanças tiveram de empreender para adotar leilões eletrónicos nos vossos procedimentos?
8	Adoção	Gestão da mudança	2.1.8.7	Quanto tempo considera ter levado a implementação dos Leilões eletrónicos? A partir de que momento considera tal contagem de tempo?
9	Benefícios	Medição de resultados	2.1.8.5	Que ferramentas usam para medir as vantagens da utilização de Leilões eletrónicos?
10	Benefícios	Tipologia de resultados	2.1.3.1	Que tipo de benefícios ou vantagens percebem ser úteis e obtêm com a utilização de um Leilão Eletrónico?
11	Benefícios	Multiplicação	Transversal	Considera que existe um efeito multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público? Se sim, como o caracteriza?
12	Benefícios	Papel dos <i>stakeholders</i>	Transversal	Que partes interessadas existem no decurso de um Leilão Eletrónico para a formação de um contrato público?
13	Benefícios	Papel dos <i>stakeholders</i>	2.1.6.3	Qual o papel do fornecedor no processo de Leilão Eletrónico? O que o leva a aderir ao Leilão Eletrónico?
14	Benefícios	<i>Stakeholders</i>	2.1.3.1	Quais as vantagens a que um fornecedor pode aceder através da participação num Leilão Eletrónico? E que desvantagens daí podem decorrer para ele?

4.3.2. Resultado das entrevistas realizadas

De acordo com as questões formuladas, encontram-se abaixo, por cada pergunta, os resultados apurados das três entrevistas. Em resumo, no final, sintetizamos as matérias de relevo de cada uma das entrevistas.

- Na primeira pergunta formulada **“Quais são, na sua opinião, os fatores que facilitam a adoção de um Leilão Eletrônico num procedimento de Contratação Pública?”**, a EA1 referiu sobretudo a possibilidade de conferir sustentabilidade ao processo e de reduzir preços após a receção de propostas, colocando a tónica na necessidade do prévio conhecimento do mercado e dos benefícios daí a retirar. Relativamente à EA2 esta referiu relativamente aos fatores que facilitam a adoção de LER a possibilidade de conhecimento do mercado já enunciado pela EA1 e acrescentou algumas condições como o contributo destes para o nivelamento de informação de mercado e a circunscrição da sua utilização a ativos estáveis e pouco dependentes das dinâmicas dos mercados globais (algo que a EA3 reiterou afirmando que um dos fatores que facilita a adoção de LER é a licitação de bens/serviços que não estejam dependentes de ativos financeiros). A existência de modelos simplificados de avaliação dos LER e das aquisições são, também para a EA2, um facilitador de adoção dos LER. Já a EA3 sublinhou o já denotado relativamente à licitação de bens/serviços indexados a ativos financeiros, defendendo também que a adoção dos LER é facilitada pelo conhecimento das posições do mercado dos concorrentes e das características deste. A transparência, a gestão de risco e a coerência do modelo de captação de valor nos LER são, para a EA3, importantes facilitadores da sua adoção.
- Na segunda pergunta aplicada, questionámos as EA sobre **“Quais os dois motivos principais pelos quais adotaram leilões eletrônicos nos procedimentos de Contratação Pública?”**. As três EA foram unânimes na referência às poupanças que daí decorrem e no valor atingido pelo Leilão, de uma forma direta, como refere a EA1 e a EA3, e de uma forma indireta através da redução de custos para os fornecedores, não os obrigando a deslocar-se para negociarem, como refere a EA2. Por outro, referiu ainda a EA2 a rapidez na obtenção de resultados e a EA3 referiu a necessidade de captar valor para os leilões e promover a transparência no processo. A EA1 frisou ainda o auxílio que a entidade que gere a sua PECP providencia na gestão e condução dos LER para seu usufruto.
- Relativamente à terceira questão colocada **“Quais as barreiras que entende condicionarem a adoção de leilões eletrônicos?”**, em que o foco era o entendimento dos constrangimentos associados à adoção de LER, os entendimentos são díspares. Para a EA1 entendem que não existem barreiras e que a proximidade à já referida entidade que gere a sua PECP, onde conduzem os LER, dissipa quaisquer constrangimentos. Por outro lado, a complexidade dos LER é, para a EA2 e para a EA3, um importante considerando, apontando a última uma barreira adicional que reside na inexistência de capacidade instalada para a sua utilização. No caso da EA2 as barreiras relativas à complexidade são associadas à gestão do risco de modelos (complexos) de avaliação de propostas nos procedimentos em que se faz uso de LER, como também à (baixa) maturidade das plataformas/sistemas de suporte destes mecanismos (a que a EA3 acrescenta, por seu turno, os custos a estas associadas) e ainda à ausência

de competências dos recursos humanos da sua entidade para lidar com tal complexidade. Finalmente, para a EA2 há ainda uma barreira à maior utilização dos LER que reside na desconfiança na obtenção de preços substancialmente inferiores com a utilização do LER quando comparados com processos de negociação convencionais.

- Na quarta questão procurámos entender **“Que dimensão da organização (setor e nível de gestão) fomenta mais a utilização de um Leilão Eletrónico e qual o que menos fomenta? Porquê?”**, tendo a EA1 e a EA3 referido que todos os níveis da organização fomentam a utilização de LER. Tal impulso deve-se à necessidade de instalar a cultura de poupança e de eficácia. Já a EA2 refere, com outro modelo, que quem fomenta a utilização é sobretudo o nível operacional, conjugando o *input* administrativo com o *input* técnico que, conjuntamente, fazem introduzir, ou não, o LER em cada procedimento aquisitivo.
- Na questão cinco, em que procurávamos perceber quais os riscos percebidos acerca da adoção do LER, formulámos a seguinte questão: **“Quais os riscos que para si se associam à adoção do Leilão Eletrónico?”**. Em resposta, e genericamente, as EA reportaram dúvidas quanto à sustentabilidade dos preços apresentados a Leilão na fase de execução do contrato. Em particular, a EA1 e a EA2 referiu-se aos Leilões para aquisição de serviços sujeitos a regulação fiscal e social (como o caso dos serviços de Limpeza) para dar conta de que, apesar do preço apresentado, há o risco de incumprimento de obrigações a que os concorrentes têm de aceder, já na fase de execução do contrato, embora decorrente da descida de preço verificada no LER. A três EA reportam ainda riscos associados à ausência de entendimento da entidade gestora do *software* do LER, incompatibilidades tecnológicas com os concorrentes e outras associadas à deterioração do valor atingido com o LER por força de uma má preparação do LER. Por outro lado, uma má análise custo-benefício do LER, tanto do lado do promotor como do licitante, é para a EA3 um risco acrescido no LER.
- Do ponto de vista da questão seis, onde intentávamos saber como o nosso entrevistado **“(...)classificaria a propensão para a inovação na sua organização?”**, pudemos perceber que todas as EA se consideram endogenamente propensas à inovação, embora, no caso dos LER da EA1, esta seja introduzida de forma exógena, uma vez que confia a inovação dos seus processos à sua entidade gestora do *software* que suporta o LER. No caso da EA2 consideram também que a sua inovação se verifica nos seus processos através da adoção de mecanismos negociais não-convencionais (concursos de conceção ou os modelos para o cálculo do ciclo de vida útil).
- Do ponto de vista das mudanças organizacionais, questionámos as Entidades Adjudicantes sobre **“Que tipo de mudanças tiveram de empreender para adotar leilões eletrónicos nos vossos procedimentos?”**, as respostas das três EA foram em volta da adaptação das regras internas dos procedimentos aquisitivos para a acomodação em si dos LER, de acordo com o disposto legalmente, e especificamente, no caso da última, a estruturação de cenários para a alavancagem dos proveitos do LER e a padronização das necessidades a Leilão para maiores ganhos de escala. Foram ainda identificadas pela EA2 a necessidade de externamente sugerirem melhorias às plataformas onde decorriam os seus LER para puderem aproximar-se o mais possível do seu processo e do estatuído legalmente, algo semelhante reportado pela EA1 que

remete para tais entidades a condução das alterações para o alcance de tal conformidade tecnológica.

- Quanto à questão oito⁴⁴ que dizia respeito a **“Quanto tempo considera ter levado a implementação dos Leilões eletrônicos? A partir de que momento considera tal contagem de tempo?”** a EA2 aponta o período de um mês para a implementação dos LER nos seus procedimentos, não deixando de fazer referência ao período subsequente de contacto com a sua entidade gestora da plataforma onde decorrem os LER para *report* de melhorias e correções ao *software*, sendo tal corroborado pela EA3 apontando ainda que a implementação dos LER foi imediata no cômputo dos seus procedimentos, uma vez terminados os trabalhos de adaptação já referidos.
- Em termos de medição de resultados procurámos junto dos nossos entrevistados perceber **“Que ferramentas usam para medir as vantagens da utilização de Leilões eletrônicos?”**. Indicou-nos a EA1 que faz uso das potencialidades que o *software* que utiliza para conduzir os LER oferece neste aspeto para aferirem as vantagens da utilização dos mesmos (indicadores de poupança e posição dos concorrentes). Já no caso da EA2, este apuramento é feito casuisticamente e entre procedimentos aquisitivos sucessivos com recurso a ferramentas de produtividade comuns. Já a EA3 refere que efetuam uma análise aos custos totais de cada Leilão, alinhada com a análise de cenários efetuada, sem, no entanto, referir ferramentas utilizadas para o efeito.
- Com a pergunta dez quisemos compreender **“Que tipo de benefícios ou vantagens percebem ser úteis e obtêm com a utilização de um Leilão Eletrónico?”** tendo a diminuição dos custos diretos (e indiretos) estado presente nas respostas das três EA. De igual forma, o alcance de um conhecimento superior do mercado como benefício, é igualmente referido pelos três entrevistados. A sustentabilidade do processo é um benefício reportado pela EA1, ao passo que a EA2 identifica também como benefício a escusa da deslocação dos concorrentes (sendo também referido pela EA3) para negociar assim como uma maior rapidez na obtenção de resultados. Para a EA3, em particular, a desmaterialização da fase de negociação, a maior eficácia do tempo despendido com a negociação e a exploração da assimetria de informação, a seu favor, constituem igualmente benefícios de utilização do LER.
- Acerca do efeito multiplicador, a pergunta (onze) colocada aos nossos entrevistados questionava se estes **“Considera(m) que existe um efeito multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público? Se sim, como o caracteriza?”**. A EA1 e a EA2 referiram que os fornecedores acabam indiretamente por aderir, eles próprios, a tais mecanismos para que possam aceder a novos negócios *online*, referindo a última que esta adesão é ponderada do ponto de vista dos fornecedores relativamente aos custos vs. benefícios que tais ferramentas lhes trarão. No caso da EA3 estabelecem um nexos entre a adoção dessas ferramentas pelos fornecedores e a recolha de eficiência por parte da entidade adjudicante que se situa no início da cadeia, uma vez que com a adoção de inovações como os LER, as EA promovem o desenvolvimento da concorrência e que vai, indiretamente, potenciar o

⁴⁴ A EA1 refere não ter dados conclusivos para responder a esta questão.

desenvolvimento do mercado resultando numa maior eficiência deste de onde as Entidades Adjudicantes irão, finalmente, colher valor.

- Para analisarmos o entendimento das partes envolvidas no LER, questionámos os nossos entrevistados sobre **“Que partes interessadas existem no decurso de um Leilão Eletrónico para a formação de um contrato público?”**. As três EA mencionaram como parte interessada no decurso do LER a própria Entidade Adjudicante. Sendo a única parte interessada para a EA2 (que não se referiu a mais nenhum ator como parte interessada), já a EA1 e a EA3 referiram também o concorrente como parte interessada e a EA1 referiu ainda ser parte interessada no LER em curso a entidade gestora das PECP onde decorrem os LER.
- Referimo-nos ainda, na pergunta 13, sobre **“Qual o papel do fornecedor no processo de Leilão Eletrónico? O que o leva a aderir ao Leilão Eletrónico?”** tendo a EA1 e a EA2 sido unânimes na resposta, referido que o papel do fornecedor é o de licitar e que o mesmo tem também um papel na definição dos moldes do LER. Por seu turno, a EA3 referiu que o papel do fornecedor é o de fazer uma análise ao LER e da sua posição (ou posições) na relação com a EA para verificar a sua capacidade de acrescentar valor ao LER.
- Finalmente, a última pergunta objetivava escrutinar **“Quais as vantagens a que um fornecedor pode aceder através da participação num Leilão Eletrónico? E que desvantagens daí podem decorrer para ele?”**. Se por um lado a EA2 e a EA3 referem como vantagem a possibilidade de os concorrentes acederem a novos negócios e, concomitantemente, a uma margem maior de mercado (ou acederem à enfatização da margem já detida), já a EA1 refere o acesso a inteligência de mercado e da concorrência como as grandes vantagens de estes aderirem aos LER. No domínio das desvantagens, a EA1 não entende haver desvantagens associadas ao concorrente na sua participação num LER. A EA2, por seu lado, e dada a multiplicidade de plataformas escolhidas pelas EA para a condução de LER, identificam como uma desvantagem o aumento de custos para os concorrentes que decorre da participação destes nos vários LER e, por conseguinte, nas várias plataformas a par, aliás, do que refere a EA3 em termos de custos, a colocar a tónica da desvantagem nos custos totais que os LER podem ter para os concorrentes. No caso da EA2 refere ainda que, sabendo que o LER está focado no preço pode daí decorrer uma não-aposta na qualidade da proposta por parte dos concorrentes e pode ainda haver um afastamento da concorrência no setor das pequenas e médias empresas (PMEs). Finalmente, ainda no campo das desvantagens, a EA3 refere que uma vez que o LER se torna emotivo e irracional, tal pode exponenciar os erros dos concorrentes no seu decurso e a sua exposição aos mesmos.

4.3.3. Análise individual das entrevistas

- No caso da EA1, denotamos um claro apoio do desenvolvimento de Leilões Eletrónicos reversos desta Entidade Adjudicante na organização que gere e dá suporte tecnológico à Plataforma de condução de Leilões Eletrónicos, sendo o seu apoio diametral (desde a preparação da plataforma tecnológica, até à transmissão de inovações e preparação das regras de Leilão). Há um papel extremamente relevante nesta organização dos já denominados *market makers* (vd. Parte final do Ponto 3.3.1 relativa aos Benefícios) para o alcance da cultura de poupança que promovem.

- No caso da EA2 a tônica foi concentrada na capacidade que existe interna e externamente de perceber a forma como o Leilão foi equacionado, havendo igualmente algumas preocupações que estão associadas à equidade (ou falta dela) que os LER podem criar, sobretudo quando são integradas empresas de menor dimensão. Apesar da sua posição no ranking não têm, atualmente recorrido à figura do LER, uma vez que estão a dar primazia a outras componentes (do foro qualitativo das propostas) em detrimento do exclusivo fator financeiro.
- No que finalmente respeita à EA3, onde a preocupação visível é a da criação e geração de *valor* com o Leilão Eletrónico, sendo este *valor* entendido muito para lá do montante financeiro poupado, integrando princípios de eficácia e eficiência das próprias atividades de condução dos LER para a justificação ao seu recurso ou não. Por outro lado, e para lá da análise dos custos e proveitos totais do Leilão, têm ainda uma preocupação com a análise e a coerência da aquisição e das condições de mercado, havendo para tal uma adequação das regras do Leilão ao contexto do mesmo para que as mesmas possam alavancar a criação de *valor* e produzir resultados proveitosos para a entidade.

4.4. Confrontação de resultados

Apresentamos, em seguida, através de uma tabela-sumário para cada conceito e operacionalizador em análise, as respostas que obtivemos nas entrevistas das três Entidades Adjudicantes⁴⁵ fazendo-se um exercício de verificação de aproximação dos *inputs* recolhidos nas entrevistas com os resultados obtidos através da revisão de Literatura.

4.4.1. Em matéria de fatores de adoção e motivos que conduzem à adoção de Leilões Eletrônicos reversos

Do ponto de vista dos fatores e motivos que conduzem as entidades a adotarem LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes:

Tabela 9 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de fatores e motivos de/para a adoção de LER

Fator/Motivação	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Busca por preços de bens e serviços mais baixos	Teich (2005:1), Smeltzer e Carr (2003), Hawkins et al. (2010:27), Tassabehji (2010:432)	1.1, 2.1	Não refere.	2.3
Ciclos de compras mais céleres	Teich (2005:1)	1.2	2.2	Não refere.
Custos administrativos mais reduzidos	Teich (2005:1)	1.2	2.1	Não refere.
Redução do tempo de seleção de fornecedores	Smeltzer e Carr (in Percy et al, 2007:1)	1.2	2.3	Não refere.
Redução do tempo do processo de adjudicação	Smeltzer e Carr (in Percy et al, 2007:1)	1.2	2.3	1.6
Promoção de eficiência nas Compras	Hawkins et al. (2010:27)	1.2, 2.2	1.1, 1.2, 1.5	1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 2.1
Apropriabilidade do Leilão	Tassabehji (2010:432)	1.3, 1.4	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5	1.1, 1.2, 1.6, 1.7, 1.8
Melhorar a relação com o fornecedor	Tassabehji (2010:432)	1.2	2.1	1.4

Da análise que fazemos acima, identificamos uma predominância de fatores apontados transversalmente nas entrevistas que se alinham grandemente com a promoção da

⁴⁵ Os pontos referidos e a numeração da resposta das Entidades Adjudicantes que se encontram patentes entre a Tabela 9 e a Tabela 17 são referentes às respostas conferidas nas entrevistas que podem ser consultadas nos Anexos ii, iii e iv para as Entidades Adjudicantes 1, 2 e 3, respetivamente.

eficiência nas Compras (como sugere Hawkins *et al.* [2010:27]) e nas preocupações acerca da apropriabilidade do Leilão como sugere Tassabehji (2010:432). Denota-se igualmente a preocupação das EA2 e EA3 com os fatores já enumerados dada a concentração das suas respostas neste domínio. Não obstante, e pela confrontação da literatura revista e as respostas conferidas às questões 1 e 2 pelos nossos entrevistados, que já acima reproduzimos, identificamos que não houve nenhum fator que conduza ou motivo que leve à adoção de LER identificado na literatura que não tenha sido corroborado em entrevista por, pelo menos, duas Entidades Adjudicantes.

Assim, encontramos menção nas entrevistas das três Entidades Adjudicantes dos motivos e fatores que levam/facilitam a adoção de LER, nomeadamente daqueles que respeitam a ciclos de compras mais céleres, custos administrativos mais reduzidos, redução do tempo de seleção de fornecedores, redução do tempo do processo de adjudicação, promoção de eficiência nas Compras, apropriabilidade do Leilão, melhoria da relação com o fornecedor e a busca por preços de bens e serviços mais baixos de onde se pode denotar uma confirmação plena da literatura revista, no cômputo das três entrevistas.

4.4.2. Em matéria de barreiras que condicionam a adoção de LER

Do ponto de vista das barreiras que condicionam a adoção de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 10 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de barreiras à adoção de LER

Barreira	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Ausência de estratégia de gestão de riscos	Hartley <i>et al.</i> (2006:207)	Não refere.	3.2	Não refere.
Alteração de processos, competências e papéis de liderança	Hartley <i>et al.</i> (2006:207-209)	Não refere.	Não refere.	3.2
Falta de conhecimentos na organização e/ou dos profissionais para potenciar o LER	Hartley <i>et al.</i> (2006:207-209), Vaidya <i>et al.</i> (2006)	Não refere.	3.5, (5.5 ⁴⁶)	3.1
Preocupações com a segurança da informação e com a infraestrutura	Hartley <i>et al.</i> (2006:208-209), Vaidya <i>et al.</i> (2006)	Não refere.	3.2, 3.3	3.3

⁴⁶ Como veremos no tópico relativo aos riscos, a resposta da EA2 nº 5.5 é considerada, no espírito da revisão da literatura empreendida, como uma barreira à adoção de LER e não como um risco.

tecnológica de suporte aos LER (repúdio e exposição da mesma, acesso a inteligência de mercado e partilha de demasiada informação do Comprador)				
Informação e visibilidade dos licitadores em Leilão	Hartley <i>et al.</i> (2006:208-209)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Falta de adesão dos fornecedores (por motivos relacionados com falta de confiança, custos, poder coercivo percebido, degradação das condições comerciais ou por falta de competitividade)	Hartley <i>et al.</i> , 2006:207-209; Kumar <i>et al.</i> , 2008:306, Dyer e Wyjin (in Hartley <i>et al.</i> , 2006:209), Vaidya <i>et al.</i> (2006:80-81)	Não refere.	3.1, 3.4, (5.4 ⁴⁷)	Não refere.
Modelos complexos de decisão de utilização de inovações tecnológicas	Tavares <i>et al.</i> (2013:244)	Não refere.	Não refere.	Não refere.

Através da análise da Tabela 10 denotamos que relativamente à barreira de “ausência de estratégia de gestão de riscos” avançada por Hartley *et al.* (2006:207) não encontramos evidências nas entrevistas que comprovem tal como uma barreira, sendo, no entanto, a única menção à gestão do risco que deve ser feita na adoção de modelos mais ou menos complexos para análise de resultados do Leilão.

Também do ponto de vista das barreiras citadas por Hartley *et al.* (2006:207-209), e para aquela referente a “Alteração de processos, competências e papéis de liderança”, encontramos apenas evidência da sua referência e confirmação como barreira na resposta da EA3, no que se refere aos *custos* internos para a condução de LER, isto é, o custo de oportunidade de alteração de elementos internos para a inclusão dos LER.

Relativamente à barreira que pode ocorrer na adoção de LER referente a “Falta de conhecimentos na organização e/ou dos profissionais para potenciar o LER” avançada por Hartley *et al.* (idem) e Vaidya *et al.* (2006) revelam-nos a EA2 e a EA3 o seu receio neste domínio, frisando, aliás, a EA2 esta barreira também como um risco na adoção de LER, em resposta à questão 5 pelo que, pela nossa evidência, temos evidências para confirmar a literatura neste domínio.

⁴⁷ Como veremos no tópico relativo aos riscos, a resposta da EA2 nº 5.4 é considerada, no espírito da revisão da literatura empreendida, como uma barreira à adoção de LER e não como um risco.

Na barreira avançada por Hartley *et al.* (2006:208-209) e Vaidya *et al.* (idem) referente às “Preocupações com a segurança da informação e com a infraestrutura tecnológica de suporte aos LER”, como já acima revelámos, encontramos evidências nas respostas das EA2 e EA3 sobretudo em termos da maturidade das plataformas de suporte ao desenvolvimento de Leilão e a desconfiança dos concorrentes para acederem ao Leilão, o que confirma a presença das preocupações avançadas pela literatura, neste domínio, no discurso dos nossos entrevistados.

Com respeito à barreira avançada por Hartley *et al.* (2006:207-209) sobre a “Falta de adesão dos fornecedores”, e sendo a EA2 a única a identificar preocupações neste sentido, revela esta que a mesma pode ocorrer por falta de domínio técnico dos operadores económicos sobre os moldes do LER (voltando a frisar este aspeto como um risco na adoção de LER mais à frente na resposta à questão cinco) e ainda devido à falta de confiança que estes revêm em processos negociais deste tipo pela negociação simples através do preço e não podendo, em caso algum, acrescentar *valor* ao negócio por via da qualidade das suas propostas, pelo que temos evidências para confirmar o estatuído na literatura referente a esta barreira.

As barreiras avançadas por Hartley *et al.* (2006:208-209) e por Tavares *et al.* (2013:244) referentes a “Informação e visibilidade dos licitadores em Leilão” e “Modelos complexos de decisão de utilização de inovações tecnológicas”, respetivamente, não mereceram da parte dos nossos entrevistados qualquer menção pelo que não temos evidências para a sua confirmação como barreiras à adoção de LER.

No caso da EA1 não é feita nenhuma referência a qualquer barreira uma vez que não sentiram que existissem barreiras na adoção dos LER.

4.4.3. Em matéria de dimensão organizacional que fomenta (ou coíbe) a utilização de LER

Do ponto de vista das especificidades associadas às organizações adotantes de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 11 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de especificidades das organizações adotantes de LER

Dimensão organizacional	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Existência de pressões internas dos decisores conducentes à adoção de tecnologia	Teo <i>et al.</i> . (2008:495)	4.1	Não refere.	4.1
Existência de pressões externas do setor, consultores ou fornecedores	Teo <i>et al.</i> . (2008:495)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Reconhecimento da	(Teo <i>et al.</i> ,	4.1	Não refere.	Não refere.

adoção de LER como uma vantagem competitiva, e logo, como estratégica	2008:495)			
Adoção tática de método de <i>procurement</i> ou tecnologia para uma classe restrita de bens ou serviços, ou mudanças nos processos cujo âmbito ou impacto seja reduzido	(Teo <i>et al.</i> , 2008:495)	Não refere.	4.1	Não refere.

Das análises conduzidas à vertente organizacional, encontramos fundamento aproximado para a assunção de Teo *et al.* (2008:495) sobre a influência que as “(...) pressões internas dos decisores (...)” têm na adoção desta tecnologia. A EA1 e a EA3, embora não referindo diretamente a sua posição hierárquica, indicam que toda a organização fomenta a utilização dos LER (incluindo o nível decisório da organização), pelo que podemos confirmar de forma circunscrita esta assunção.

Relativamente ao que Teo *et al.* (idem) alegam sobre a “Existência de pressões externas do setor, consultores ou fornecedores” para justificar a adoção de LER pela organização, não identificamos nas respostas das EA qualquer referência a pressões externas, consultores, fornecedores, etc. e a forma como tal se reflete internamente, apesar de essa ser a tónica geral por exemplo, da entrevista à EA1, com claras menções à importância do papel que os já citados *Market Makers* (ou, nesta referência, para Teo *et al.* [2008:495], os consultores) têm nessa adoção.

Relativamente ao “Reconhecimento da adoção de LER como uma vantagem competitiva, e logo, como estratégica” que Teo *et al.* (2008:495) referem, encontramos apenas uma referência na entrevista da EA1 a esta dimensão da organização quando esta afirma que o LER promove a cultura de poupança que é estendida a toda a organização pelo que confirmamos a assunção referida na literatura neste domínio.

Finalmente encontramos correspondência que confirma a literatura na entrevista da EA2 sobre o facto de o LER ter uma “dimensão tática de método de *procurement*” (Teo *et al.*, idem) que é adotado nesta EA por iniciativa do nível de gestão operacional e para exponenciar a negociação de acordo com a tipologia de bens e/ou serviços a adquirir sendo a decisão da sua introdução nos procedimentos aquisitivos tomada conjuntamente com a área técnica dessa organização.

4.4.4. Em matéria de riscos na adoção de LER

Do ponto de vista dos riscos associados à adoção de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 12 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de riscos na adoção de LER

Riscos	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Posição coerciva e destruição de relações de longo-prazo com os fornecedores atuais	Emiliani e Giampietro (2007:81)	Não refere.	Não refere.	5.1
Posição coerciva dos <i>market makers</i>	Emiliani e Giampietro (2007:81), Wyld (2011b:9), Emiliani (2005:530)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Comportamentos antiéticos	Charki <i>et al.</i> (2011:26), Kumar <i>et al.</i> , (2008:307)	Não refere.	Não refere.	5.1
“Feitiço do vencedor”	Wyld (2011b:5)	5.2	5.2	5.3
Foco no preço	Wyld (2011b:5), Henke (in Hartley <i>et al.</i> , 2006:204), Jap (in Hartley <i>et al.</i> , 2006:204)	5.2	5.3	5.2
“Já tudo foi poupado”	Mabert e Skeels (in Kumar <i>et al.</i> , 2008:307)	Não refere.	Não refere.	Não refere.

Na confrontação de resultados entre a revisão da literatura e as entrevistas obtidas, podemos identificar desde logo que o risco de adoção dos LER associado a uma “Posição coerciva [da EA] e destruição de relações de longo-prazo com os fornecedores atuais”, avançada na literatura por Emiliani e Giampietro (2007:81) apenas colhe referências pela EA3 e não pela utilização da coerção pelo promotor como referem os autores para a entrada dos concorrentes a Leilão, mas sim pela má preparação do promotor que pode, concomitantemente, levar a uma destruição do valor das relações existentes pelo que não encontramos evidências claras para confirmar este risco.

Ainda no campo da coerção, desta vez pelos *Market Makers*, o risco associado à “Posição coerciva dos *market makers*” referido por Emiliani e Giampietro (idem), Wyld (2011b:9) e Emiliani (2005:530) enquanto organizações que moldam as características de mercado, não recebe por parte das EA qualquer menção sendo as referências a estes atores apenas feitas no domínio da preparação e auxílio na condução dos LER e não no domínio na alteração das condições de mercado, pelo que não temos evidências para o confirmar como risco na adoção dos LER.

O risco associado à existência de “comportamentos antiéticos”, apontado por Charki *et al.* (2011:26) e Kumar *et al.*, (2008:307) é apenas referido pela EA3 de uma forma ligeira e

sob a perspectiva de que para evitar tal suceda o promotor do LER deve conhecer o mercado e as posições que os concorrentes nele detêm de forma a fazer impactar – pela menor margem possível – tais comportamentos no LER. Assim, não conseguimos confirmar que tal, como adiantam os autores, seja uma preocupação para os entrevistados como um risco na adoção de LER.

O “*Feitiço do vencedor*” como avança Wyld (2011b:5) é confirmado como um risco percebido pelas três EA através das evidências referidas nas três entrevistas. No caso da EA1 identifica situações de incumprimento que podem ocorrer, do foro fiscal e social, pelo facto de os concorrentes não saberem onde devem parar de licitar. No caso da EA2, refere a insustentabilidade das licitações que lhe são por vezes apresentadas pelo concorrente negligenciando as obrigações que este detém no decurso do contrato. Finalmente, a EA3 refere-se neste domínio à possibilidade de destruição de valor se os concorrentes não souberem racionalmente onde parar de licitar, pelo que confirmamos a presença da percepção deste risco levantado na literatura nas entrevistas efetuadas.

Finalmente o risco identificado na literatura como “*Já tudo foi poupado*” referido por Mabert e Skeels (in Kumar *et al.*, 2008:307) não recolhe qualquer referência nas entrevistas conduzidas pelo que não é confirmado. Podemos daqui inferir que há ainda margem, ao contrário do que mencionam os autores, e pelo menos nestas três EA, para a condução de LER não podendo, no entanto, deixar de referir que a necessidade de um conhecimento superior de mercado é apontada como um dos motivos para a adoção de LER (vd. ponto 4.4.1) o que revela a busca destas três EA por conhecimento adicional de mercado no âmbito das suas aquisições.

4.4.5. Em matéria de inovação organizacional

Do ponto de vista da adoção de inovações, associada à adoção de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 13 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de adoção de inovações

Adoção de Inovação	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Maior facilidade de adoção de inovação por se tratar de uma estrutura grande	Schoenherr (2008:263), Teo et al. (2008:975)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Identificação como adotantes de inovações	Hartley et al. (2006:205)	6.2	6.2	6.1

Na confrontação dos resultados das entrevistas com a matéria revista em termos de Inovação e da sua adoção, há um claro alinhamento das três EA com o que aponta Hartley *et al.* (2006:205) pelo facto de todas elas se identificarem como adotantes de inovações. No entanto, nenhuma das entidades refere a adoção de inovações como

consequência da sua dimensão como sugerem Schoenherr (2008:263) e Teo *et al.* (2008:975).

4.4.6. Em matéria de gestão da mudança

Do ponto de vista da gestão da mudança associada à adoção de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 14 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de gestão da mudança na adoção de LER

Gestão da mudança	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Aspetos relacionados com a evolução da negociação tradicional para uma negociação eletrónica	Chong <i>et al.</i> (2012:2764)	7.1	7.1	7.1, 7.2, 7.3

Em regra, aquando da implementação dos LER, as três Entidades Adjudicantes reportam modificações internas no seguimento do esforço da transição de uma negociação tradicional para uma baseada em tecnologia, algo que ficou, em regra, consubstanciado numa janela temporal de curto prazo.

4.4.7. Em matéria de medição de resultados e vantagens

Do ponto de vista da medição de resultados e vantagens associada à adoção de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 15 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de medição de resultados e vantagens na sequência da adoção de LER

Medição de resultados e vantagens	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Frequência de formação	Vaidya <i>et al.</i> (2006:71)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Adoção pelo fornecedor	Vaidya <i>et al.</i> (2006:pp. 71-86)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Conformidade com boas práticas de modelos de negócio	Vaidya <i>et al.</i> (2006:71)	Não refere.	Não refere.	9.1
Integração de sistemas		9.1	Não refere.	Não refere.
Confiança na segurança e autenticação		Não refere.	Não refere.	Não refere.

Reengenharia de processos		Não refere.	Não refere.	Não refere.
Apoio da gestão de topo		Não refere.	Não refere.	Não refere.
Medição de desempenho (indicadores e sua medição)		9.1	9.1	9.1
Gestão da mudança		Não refere.	Não refere.	Não refere.
Estratégia de implementação		Não refere.	Não refere.	9.1
Standards tecnológicos		9.1	Não refere.	Não refere.

Em termos genéricos, e apesar das várias dimensões que os autores apresentam para o apuramento e a medição de vantagens e resultados, importa destacar que as três Entidades Adjudicantes referem a existência de esforços para medir os resultados da sua estratégia de adoção de LER, em grande parte suportados em processos tecnológicos ou que decorrem dentro das suas plataformas que suportam o desenvolvimento de LER. Não encontrando, é certo, confirmação nas três entrevistas para grande parte das metodologias de medição de resultados apresentados por Vaidya *et al.*, como podemos ver através da Tabela 15, denotamos, porém, a existência de um esforço para a medição de resultados e vantagens nas três entrevistas conduzidas.

Importa, não obstante, destacar que a panóplia de metodologias para a medição de resultados e vantagens obtidas pela utilização dos LER presente na literatura é ainda utilizada, concluímos, de forma incipiente e está numa fase embrionária conforme regista a Tabela 15 supra relativamente às dimensões passíveis de análise no âmbito já referido.

4.4.8. Em matéria de obtenção de benefícios pela utilização de LER

Do ponto de vista dos benefícios percebidos associados à utilização de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 16 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de benefícios percebidos na sequência da adoção de LER

Benefícios percebidos	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Redução de custos	Wyld (2011a:12), Hartley et al. (2006:204), Standing et al. (2013:494), Wagner et al. (2004:12) e Emiliani,	10.1,10.2	10.1	10.1
Redução do tempo de abastecimento e do tempo de negociação		10.2	10.2, 10.3	Não refere.
Expansão e reestruturação da bolsa instalada de		10.2	Não refere.	Não refere.

fornecedores	(2005:527)			
Aumento da concorrência		10.2	Não refere.	Não refere.
Maior transparência do processo	Wagner <i>et al.</i> (2004:12)	10.2	Não refere.	Não refere.
Redução de custos indiretos	Wagner <i>et al.</i> (2004:12); Wyld (2011a:13-14)	10.2	10.3	10.1
Uniformização e automatização dos procedimentos	Wagner <i>et al.</i> (2004:12); Hartley <i>et al.</i> (2006:204); Standing <i>et al.</i> (2013:494)	10.2	Não refere.	10.1
Redução dos custos de transação	Hartley <i>et al.</i> (2006:204) e Standing <i>et al.</i> (2013:494)	Não refere.	10.2	10.2
Níveis inferiores de inventário	Hartley <i>et al.</i> (2006:204) e Standing <i>et al.</i> (2013:494)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Desenvolvimento e otimização de tecnologia de suporte	Hartley <i>et al.</i> (2006:204) e Standing <i>et al.</i> (2013:494)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Rápido retorno do investimento feito em tecnologia de suporte aos Leilões	Emiliani (2005:527)	Não refere.	Não refere.	10.3
Compreensão dos valores de mercado dos bens a Leilão e redução de assimetrias deste	Emiliani (2005:527)	10.2, 10.3	10.4	10.3, 10.4
Aperfeiçoamento de mercado e reequilíbrio deste através de <i>Market Makers</i>	Standing <i>et al.</i> (2013:496)	Não refere.	Não refere.	Não refere.
Libertação de recursos humanos para atividades organizacionais estratégicas	Wowler (in Emiliani, 2005:426)	Não refere.	10.2	Não refere.
Melhor comunicação intraorganizacional e maior partilha de conhecimento	Standing <i>et al.</i> (2013:496)	Não refere.	Não refere.	Não refere.

Podemos confirmar que os benefícios identificados na literatura por Wyld (2011a:12), Hartley *et al.* (2006:204), Standing *et al.* (2013:494), Wagner *et al.* (2004:12) e Emiliani,

(2005:527) em matéria de “Redução de custos”, “Redução do tempo de abastecimento e do tempo de negociação”, “Expansão e reestruturação da bolsa instalada de fornecedores” e “Aumento da concorrência” e ainda o benefício referido por Wagner *et al.* (2004:12) e Wyld (2011a:13-14) quanto à “Redução de custos indiretos” foram apontados como percebidos na utilização de LER pelas três EA durante as entrevistas.

As respostas dadas concentram-se em torno da redução (ou corte) dos custos diretos e indiretos para os promotores e para os próprios concorrentes (no caso, a EA2 refere que é um benefício pelo facto de os concorrentes não terem de se deslocar para negociar), a sustentabilidade que é dada ao processo, a desmaterialização da fase de negociação e uma maior eficácia com o tempo despendido na negociação (apontadas pela EA3).

O benefício associado à “maior transparência do processo” avançado por Wagner *et al.* (2004:12) é confirmado pela EA1 quando se refere à maior sustentabilidade que é dada ao processo. Por outro lado, a outra referência a transparência existente, não como percepção clara de um benefício para o promotor mas como uma vantagem para o concorrente, é avançada pela EA3 na resposta à questão 14, onde identifica o LER como uma mais-valia do ponto de vista da transparência para os concorrentes.

O benefício decorrente da utilização de LER referido por Wagner *et al.* (2004:12), Hartley *et al.* (2006:204) e Standing *et al.* (2013:494) referente a “Uniformização e automatização dos procedimentos” encontra confirmação na entrevista da EA1, por via da identificação da sustentabilidade do processo como um benefício-macro, como também na desmaterialização apontada pela EA3 como sendo, para si, um benefício da utilização dos LER, confirmando-se o apontado na literatura neste domínio.

Quanto à “Redução dos custos de transação” apontado por Hartley *et al.* (2006:204) e Standing *et al.* (2013:494), a EA2 e a EA3 são unânimes a referir o facto de serem evitadas deslocações com concorrentes (o que leva à redução destes custos para os concorrentes) pelo que denotamos a presença deste benefício no seu discurso.

Quanto aos benefícios decorrentes da utilização de LER apontados por Hartley *et al.* (2006:204) e Standing *et al.* (2013:494) acerca de “Níveis inferiores de inventário” e “Desenvolvimento e otimização de tecnologia de suporte” não identificámos na resposta à questão sobre este tema qualquer facto de relevo que confirme que os nossos entrevistados veem estas assunções como benefícios. Especialmente no que concerne ao segundo benefício acima, ele foi apontado, aliás, como uma barreira (já referida) aquando do processo de adoção dos LER.

O “Rápido retorno do investimento feito em tecnologia de suporte aos Leilões”, avançado por Emilian (2005:527) como um benefício colhe uma pequena menção na entrevista da EA3 embora numa outra perspetiva, uma vez que considera esta organização que o LER traz maior *valor* à negociação por aumentar proporcionalmente a eficácia do tempo empregue na sua preparação para chegar aos resultados. Ainda assim, não temos evidência clara para poder confirmar a presença deste benefício, taxativamente, na sua entrevista.

Quanto à “Compreensão dos valores de mercado dos bens a Leilão e redução de assimetrias deste” apontado como um benefício por Emilian (idem) este colhe, em todas as entrevistas, uma clara menção uma vez que as três EA revêm no LER a possibilidade de acederem a uma clarividência de mercado superior à que detêm antes da negociação, pelo que sai confirmada tal evidência.

O benefício apontado por Standing *et al.* (2013:496) pela utilização dos LER e conducente a um “Aperfeiçoamento de mercado e reequilíbrio deste através de *Market Makers*” não colhe da parte dos entrevistados qualquer menção pelo que não o confirmamos como benefício percebido pelas entidades que entrevistámos. Em coerência com o anteriormente descrito no domínio das dimensões organizacionais que fomentam a adoção de LER estes têm sido descritos pelos entrevistados como facilitadores do processo de adoção dos LER através do suporte no domínio da gestão do Leilão e dos *softwares* utilizados para o efeito.

Em termos de “Libertação de recursos humanos para atividades organizacionais estratégicas” apontado por Wowler (*in* Emiliani, 2005:426) encontramos uma referência, não no ponto de vista dos benefícios do promotor, mas antes do próprio concorrente quando a EA2 refere que os Leilões evitam a deslocação dos concorrentes. Apesar de tudo, não identificamos claramente este benefício nas entrevistas pelo que não o comprovamos no âmbito dos nossos entrevistados.

Em igualdade de circunstâncias se situa o benefício apontado por Standing *et al.* (2013:496) sobre uma “Melhor comunicação intraorganizacional e maior partilha de conhecimento” enquanto benefício decorrente da utilização de LER. Não encontramos qualquer referência nas entrevistas que nos permita comprovar que tal percepção deste benefício exista nos nossos entrevistados.

Adicionalmente, não queremos deixar de salientar a resposta da EA3 à questão sobre multiplicação de efeitos (11.1) onde fazem questão de salientar que (como benefício percebido por esta EA) há um efeito *boomerang* e multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público, sobretudo porque consideram que a adoção de inovações como os LER catapultam o desenvolvimento dos fornecedores que vai sequencialmente potenciar o desenvolvimento de mercado e que por sua vez promove a eficiência de mercado de onde as Entidades Adjudicantes irão colher *valor*.

4.4.9. Em matéria de *stakeholders* na utilização de LER

Do ponto de vista dos *stakeholders* associados à utilização de LER, encontramos fundamento na literatura para os seguintes aspetos:

Tabela 17 - Tabela de correspondência entre os resultados apurados nas entrevistas e os levantados na Literatura em matéria de benefícios percebidos na sequência da adoção de LER

<i>Stakeholders</i>	Evidência científica	Pontos referidos EA1 (nº da resposta)	Pontos referidos EA2 (nº da resposta)	Pontos referidos EA3 (nº da resposta)
Novas oportunidades para os fornecedores	Wagner et al. (2004:12)	14.1	14.1	14.1
Menor tempo de aquisição de novos clientes	Emiliani (2005:527)	Não refere.	Não refere.	Não refere.

Todas as EA reconhecem que os LER aportam consigo a possibilidade de os fornecedores terem acesso a “Novas oportunidades” (tabela supra). Em termos do papel que está reservado ao concorrente no âmbito do LER, reconhece-lhe a EA1 única e exclusivamente o papel de licitar. Já a EA2 vai mais longe, encarando o concorrente como um elemento-chave, por exemplo, na definição de características técnicas da aquisição (à priori do procedimento).

Em termos de desvantagem, e como denominador comum para a EA2 e EA3 é o facto de o concorrente, dado o foco no preço, negligenciar a componente da qualidade em detrimento do valor.

Os custos totais do LER podem também ser avultados se não houver uma estratégia preventiva para os fornecedores estarem no LER (EA3).

5. Conclusão e linhas de investigação futuras

5.1. Principais conclusões

Ao longo desta Dissertação explorámos o conceito de Leilão Eletrónico reverso e escrutinámos as dimensões que o conceito tem no seio das organizações que os promovem, nas organizações que os acolhem ou que neles participam e no conjunto estratégico de decisões que impelem à sua adoção, através da enumeração dos benefícios discutidos na literatura e percebidos pelas Entidades Adjudicantes, culminando com uma confrontação desta revisão da literatura com dados da realidade e do ecossistema Português de Contratação Pública Eletrónica.

Introduzimos assim, abaixo, as principais conclusões deste estudo tentando responder à questão de investigação que formulámos – ***“Que oportunidades e benefícios percebidos conduzem à adoção de Leilões Eletrónicos reversos nas aquisições do setor público?”*** – e que conduziu o nosso estudo:

1. Do ponto de vista das oportunidades:
 - A. Portugal é apontado como um exemplo de boas práticas quanto ao desenvolvimento do ecossistema da Contratação Pública Eletrónica (Comissão Europeia, 2010a:10). Tal deveu-se ao volume de contratos públicos que em 2011 foi adjudicado com recurso a um meio eletrónico (entre 60 a 90% dos Concursos Públicos) (CE, 2011b:ix). Tal facto está alinhado com o que Tavares *et al.*, (2013:242-244) evidenciaram acerca da adoção de práticas de Contratação Pública Eletrónica em Portugal em 2009 e 2010, reforçando o sentido de transparência nos processos.
 - B. A utilização dos Leilões Eletrónicos reversos em Portugal está em consonância com os dados apresentados pela Comissão Europeia. Informa esta que são utilizados LER em menos de 1% dos Concursos Públicos internacionais lançados (CE, 2011b:113). No caso Português, o nosso estudo conduz-nos a um valor de apenas **0,7%** de utilização de LER nos Concursos Públicos lançados, face ao universo de procedimentos onde o mesmo poderia ter sido introduzido não obstante o facto de que como avança a Comissão Europeia (CE, 2011b:ix), entre 60 a 90% dos Concursos Públicos antes de 2011 foram, em Portugal, conduzidos através de meios eletrónicos.
 - C. De acordo com o “Relatório Síntese da Contratação Pública em 2013”, constata-se que o ecossistema da Contratação Pública movimentou, em termos de montantes totais (aproximados) nos procedimentos conduzidos nesse ano, o valor de 4 153 milhões de euros (correspondentes ao equivalente a 1 568,86 milhões de euros adjudicados através de contratos formados com recurso à figura de “Concurso Público”, 174,67 milhões de euros por “Concursos Limitados por Prévia Qualificação” (CLPQ’s), 2 037,65 milhões de euros recorrendo à figura do “Ajuste Direto” e os restantes montantes através de outras figuras procedimentais) (Roriz e Ministro, 2015:28).
 - D. Ora se por um lado o volume total de adjudicações no ecossistema da Contratação Pública portuguesa em 2013 correspondeu a cerca de 2,5% do volume total do Produto Interno Bruto nacional (PIB), concluímos que a fatia correspondente a 1,05%

deste montante reunia condições legais para a integração de um Leilão Eletrónico reverso na sua estrutura. Este valor refere-se assim ao total acumulado de “Concursos Públicos” e de “CLPQ’s” conduzidos no período. Todavia, a maior fatia desse volume total (não contando com outras tipologias de procedimento residuais), ou seja, os restantes 1,23% do PIB, correspondente ao valor relativo aos Ajustes Diretos empreendidos no período (ascendendo aos 2 037,65 milhões de euros), não pode recorrer a este mecanismo negocial por força da impossibilidade legal que o Código dos Contratos Públicos impõe. Por oposição, impõe este, deve ser utilizada a figura da negociação das propostas por via presencial (art. 118º do CCP). Servirá, assim, de reflexão a possível extensão desta figura aos referidos Ajustes Diretos.

- E. Como vimos através do ponto 3.4.4, todos os objetos aquisitivos podem, em regra, ser submetidos a LER, havendo no entanto que não negligenciar a etapa de caracterização do LER, a identificação de regras e a análise do mercado que permita alavancar os seus benefícios. Comprovamo-lo através da Tabela 7, sabendo, no entanto, que dos 61 Leilões lançados inferimos através da sua classificação CPV que 15 Leilões⁴⁸ (o equivalente a 25% da totalidade de LER lançados no intervalo) foram utilizados em procedimentos para aquisição de serviços. Fazendo menção ao que Standing *et al.* (2013:497) referem sobre a inclusão de LER em procedimentos para aquisição de serviços fica assim comprovado que tal utilização é possível, embora a proporção de procedimentos para a aquisição de bens que integram um LER seja francamente superior. Tal disparidade pode também encontrar resposta nas advertências que as Entidades Adjudicantes reiteram nas suas entrevistas em termos de melhor organização da Compra e do LER e de uma maior necessidade de conhecimento do mercado, necessário para evitar mau desempenho dos concorrentes ou falta de cumprimento de obrigações sociais e fiscais no decurso dos referidos contratos por estes (como refere a EA1 e a EA2).
- F. Da nossa análise estatística de dados aos procedimentos publicados no Diário da República eletrónico que integrassem LER, lançados entre 01/01/2013 e o dia 08/04/2014, podemos relevar algumas notas:
- Existe heterogeneidade relativamente às Entidades Adjudicantes que fazem uso dos LER, em termos de setor da Administração Pública a que pertencem (há entidades da Administração Local, do setor da Saúde, das Águas, dos Serviços Partilhados, Infraestruturas, entre outros);
 - Existe uma pluralidade de objetos contratuais onde é aplicado o LER (pela caracterização dada através dos CPV’s), seja para aquisição de serviços e/ou de bens;
 - As entidades que mais lançam procedimentos com recurso a LER encontram-se sediadas na zona de Lisboa e Porto;
 - Existem diferenças substanciais de preço quando o LER é usado em termos da tipologia de prestações (aquisição de serviços vs. bens móveis);
 - 82% dos Concursos Públicos que são lançados que fazem uso de um LER recorrem ao critério de adjudicação do “Mais baixo preço”, mesmo sabendo que

⁴⁸ Para as classificações de Serviços de telecomunicações, Serviços de reparação e manutenção de grupos de refrigeração, Serviços de instalação de equipamento para medição, Serviços de instalação de máquinas e equipamento, Serviços de cantinas escolares, Serviços de fornecimento de refeições (catering) a escolas, Serviços de transporte rodoviário de passageiros com finalidade específica, Serviços de banca, Serviços de seguros, Serviços técnicos e científicos relacionados com a engenharia, Serviços de segurança.

quando se trata de procedimentos de Concurso Público com LER em que se usa o critério de adjudicação “Proposta economicamente mais vantajosa” o preço base médio é esmagadoramente superior;

- 25% dos procedimentos lançados destinam-se à aquisição de serviços e integram neles um LER;
- Existe uma dispersão dos Concursos Públicos com LER pelas PECP mais relevantes existentes no mercado.

2. Em termos de benefícios percebidos:

A. Do escrutínio que empreendemos entre as entrevistas semiestruturadas que conduzimos e os resultados que pudemos analisar, seja do estudo, seja da revisão de literatura geral e específica efetuada, chegámos à resposta à segunda parte da nossa questão de investigação, denotando que relativamente aos benefícios percebidos:

A.1. Aqueles que mais reúnem consenso das três Entidades Adjudicantes se concentram em torno da “Redução de custos” e “Compreensão dos valores de mercado dos bens a Leilão e redução de assimetrias deste”. Através da confrontação de resultados, podemos afirmar que os benefícios percebidos pelos nossos entrevistados que conduzem à adoção de LER são:

- Redução de custos
- Redução do tempo de abastecimento e do tempo de negociação
- Expansão e reestruturação da bolsa instalada de fornecedores
- Aumento da concorrência
- Redução de custos indiretos
- Maior transparência do processo
- Uniformização e automatização dos procedimentos
- Redução dos custos de transação
- Compreensão dos valores de mercado dos bens a Leilão e redução de assimetrias deste.

A.2. No decurso da entrevista à EA3 foi denotado como benefício percebido por esta o efeito *boomerang* associado à adoção deste tipo de mecanismos negociais enquanto criadores indiretos de melhores condições para a própria Entidade Adjudicante, como se explica acima, pelo que o adicionamos à listagem como um benefício percebido.

A.3. Apesar de identificados na literatura revista, não encontrámos evidência nas entrevistas conduzidas para os seguintes benefícios percebidos:

- Níveis inferiores de inventário
- Desenvolvimento e otimização de tecnologia de suporte tendo, aliás, por outro lado, este sido apresentado como uma barreira
- Melhor comunicação intraorganizacional e maior partilha de conhecimento
- Rápido retorno do investimento feito em tecnologia de suporte aos Leilões
- Aperfeiçoamento de mercado e reequilíbrio deste através de Market Makers

A.4. Apesar de identificados na literatura revista e nas entrevistas conduzidas, os benefícios que se seguem foram identificados noutra perspetiva:

- A Libertação de recursos humanos para atividades organizacionais estratégicas apontada na literatura não foi declarada como um benefício para o promotor do LER mas antes, segundo a nossa investigação, para o concorrente (como por exemplo a

desnecessidade de deslocções para a concretização de tarefas administrativas).

3. Em termos de outras dimensões complementares aos benefícios percebidos que também se relacionam com a adoção de LER:
- B. Relativamente aos **fatores e motivos que conduzem à adoção de LER** são sobretudo colocados em torno do conceito de eficiência das Compras e da apropriabilidade percebida do próprio LER. Todos os fatores/motivos referidos na literatura receberam indicação por parte das entidades entrevistadas.
 - C. Relativamente às **barreiras que condicionam a adoção de LER**, há a identificação dos nossos entrevistados com aquelas que concernem às “Preocupações com a segurança da informação” e com a “infraestrutura tecnológica de suporte aos LER” sendo que aquelas relativas à “Informação e visibilidade dos licitadores em Leilão” e “Modelos complexos de decisão de utilização de inovações tecnológicas” não parecem relevar nas suas preocupações uma vez que não foram citadas por qualquer um dos entrevistados;
 - D. Relativamente à **dimensão organizacional que fomenta (ou coíbe) a utilização de LER**, há a associação por duas Entidades Adjudicantes do processo de adoção organizacional de LER com a “existência de pressões internas dos decisores conducentes à adoção de tecnologia (...)”, ainda que tal se verifique, para ambas as EA, de uma forma transversal e sob a forma de incentivo. A única dimensão que não colhe qualquer referência dos entrevistados, apesar de ser, ao longo das três entrevistas amplamente referidas (veja-se, em particular, a entrevista da EA1) é a do papel que detêm os *Market Makers* (já apontados) no seio da organização.
 - E. Aos **riscos de adoção de LER**, todos os riscos enumerados, exceto o que foi caracterizado na Literatura como “Já tudo foi poupado”, tiveram alguma menção nos *inputs* recolhidos. O foco está, em termos de riscos, pela acumulação de referências das entrevistas, no que diz respeito ao “Feitiço do vencedor” e ao “Foco no preço”.
 - F. À **inovação organizacional**, todas as Entidades Adjudicantes entrevistadas se assumem como adotantes de inovações não tendo havido qualquer referência ou interligação à sua dimensão ou composição como nexo de causalidade para a facilitação ou não da adoção de LER, como sugeria a literatura.
 - G. À **gestão da mudança**, as três Entidades Adjudicantes reportam modificações internas no seguimento do esforço da transição de uma negociação tradicional para uma baseada em tecnologia (através dos LER), algo que ficou, em regra, consubstanciado numa janela temporal de curto prazo.
 - H. À **medição de resultados e vantagens**, as três Entidades referiram que vão fazendo um esforço para poder medir os resultados da sua estratégia de adoção de LER, em grande parte suportados em processos tecnológicos ou que resultam já de processos implementados nas plataformas que já suportam o desenvolvimento de LER. Importa, não obstante, destacar que a panóplia de metodologias para a medição de resultados e vantagens obtidas pela utilização dos LER presente na literatura é, concluímos, utilizada de forma incipiente e encontra-se numa fase embrionária.
 - I. Aos **stakeholders nos LER**, as Entidades entrevistadas reconhecem que os LER aportam consigo a possibilidade de os fornecedores terem acesso a “Novas

oportunidades”. Em termos do papel que está reservado ao concorrente no âmbito do LER, reconhece-lhe a EA1 única e exclusivamente o papel de licitar. Já a EA2 vai mais longe, encarando o concorrente como um elemento-chave, por exemplo, na definição de características técnicas da aquisição (à *priori* do próprio procedimento e, portanto, do LER). Em termos de desvantagem, e como denominador comum para a EA2 e EA3 é o facto de o concorrente, dado o foco no preço, negligenciar a componente da qualidade em detrimento do valor. Os custos totais do LER podem também ser avultados se não houver uma estratégia preventiva para os fornecedores estarem no LER (EA3).

- J. A adoção de LER reflete importantes análises endógenas ou exógenas à própria organização e resulta de uma combinação relevante de percepções de atores, da maturidade do ecossistema e das regras e estratégias instituídas ou a instituir. É, em suma, este contexto e conjunto decisório que leva à determinação da apropriabilidade da utilização de um LER em determinada atividade de Compra.
- K. A utilização de LER comporta riscos para todos os envolvidos no processo (Promotor, Licitante e demais stakeholders no processo), do foro ético, económico e organizacional para os quais deve ser traçada uma estratégia relevante de gestão de risco (Hartley *et al.*, 2006:207) que conduza ao reconhecimento do próprio mercado;
- L. Em termos genéricos, as dimensões do conceito dos Leilões Eletrónicos reversos, em termos de características, estudos de apropriabilidade, adoção e integração, impactos e riscos, bem como os benefícios e motivações que se aplicam à adoção de LER no setor público estão em pé de igualdade com as mesmas dimensões do setor privado havendo, no entanto, que lhe acrescer a pequena (grande) *nuance* relativa à existência do sentido de interesse público, transparência, redução da fraude, integração e interação de sistemas informáticos, promoção da concorrência, inovação e pioneirismo que o Estado, explicita ou implicitamente, integra nas suas atividades de preparação e condução da Contratação Pública Eletrónica, em geral, e dos LER, em particular.
- M. Face à natureza das Administrações Públicas, no entanto, e como nos dizem Vaidya *et al.* (2006:71), é importante haver considerandos e uma análise aos fatores críticos de sucesso específicos para a adoção de LER no setor público conforme os que analisámos no ponto 3.8.5.

Por todo o conjunto de conclusões, em especial em termos de benefícios e demais considerandos cujo apuramento orientou o nosso estudo e formulou a nossa pergunta de investigação, parece-nos premente recomendar o fomento à adoção de uma estratégia para cada organização, respeitando o seu contexto e a dimensão aquisitiva que impelisse à maximização dos benefícios da utilização dos LER.

5.2. Limitações ao trabalho realizado

Em termos de limitações ao trabalho realizado consideramos ser de necessária menção o facto de num estudo deste género ser segmentado e, no caso, não referenciarmos todos os atores envolvidos no processo de condução de LER, tendo sido unicamente incluída a perspetiva, como referido, dos adotantes pertencentes a níveis intermédios das estruturas da Administração Pública.

Por outro lado, no nosso estudo exploratório, confrontámo-nos com a decisão de alteração, por parte do Diário da República Eletrónico, da forma como é feita a publicidade aos procedimentos na parte L da sua 2ª série o que não permite a sua consulta em massa, apesar de tal ter sido solicitado à Imprensa Nacional Casa da Moeda.

5.3. Eixos de referência para investigação futura

Apesar do esforço da nossa investigação, há naturalmente linhas de investigação que identificámos ao longo do nosso estudo e que por uma questão de foco e orientação do nosso trabalho à questão formulada não pudemos, agora, votar atenção.

Essas linhas de investigação, as quais identificamos como eixos orientadores para investigação futura neste domínio, encontram-se condensadas abaixo:

1. Em termos de Leilão Eletrónico Reverso nas aquisições públicas a sua forma de organização é, legalmente, estanque (seja do ponto de vista do tipo de Leilão [que é Reverso ou Inglês], seja igualmente das regras que se lhe aplicam em termos de licitação de atributos), não existindo abertura legal para a dinamização de LER com outro conjunto ou combinação de princípios. Parece-nos revelar-se proveitoso um estudo adicional sobre as mais-valias do afastamento das limitações existentes em termos formais e de procedimentos nos LER conduzidos no domínio da Contratação Pública Eletrónica.
2. Uma vez que do nosso estudo foi desconsiderada toda e qualquer análise à dimensão dos efeitos da utilização dos LER, seja do ponto de vista da avaliação de políticas públicas, seja do ponto de vista das organizações, seja na sociedade, nas mais variadas perspetivas (desde a psicológica à ecológica), identificamos também um eixo que pode orientar uma nova investigação ao nível dos percursos das entidades que tomam parte em Leilões Eletrónicos reversos no domínio do setor público, prestando especial atenção aos efeitos do já referido “Feitiço do vencedor” no tecido empresarial e na experiência de satisfação de necessidades de consumo (para as quais se utilizam os LER) das entidades públicas.
3. Como vimos através do ponto 3.3.1 e 3.6.3, no que diz respeito por um lado aos benefícios estudados, e por outro, às barreiras na adoção de LER pelos licitantes (ou na adesão a estes pelos fornecedores), respetivamente, a perspetiva dos licitantes (ou concorrentes dos LER) encontra-se menos aprofundada na literatura. É assim premente dar corpo a investigação adicional sobre a forma como estes se posicionam nos LER, como percecionam as oportunidades de negócio e angariação/gestão de clientes, etc., daqui decorrente.

É de extrema relevância identificarmos que, à parte dos 61 procedimentos com recurso a Leilão Reverso Eletrónico que analisámos, foram publicados, no mesmo período, 8 585 procedimentos que em potência encerravam em si condições legais para a utilização de um LER e onde tal não aconteceu. A perspetiva dos não-adoptantes de LER e as suas motivações e/ou limitações percebidas configuram um relevante eixo orientador de investigação futura que possa contribuir para o aprofundamento da análise às motivações das Administrações Públicas e dos seus agentes agora empreendida os quais lançaram (e continuam a lançar) tais procedimentos sem recurso a esta figura.

4. Pegando no que a literatura sugere em termos de *custos totais do Leilão*, e por um lado adicionando à fórmula de sucesso dos LER os proveitos decorrentes dos benefícios e da maximização da poupança da estratégia de LER e, por outro lado, retirados os riscos e os demais custos de relacionamento que podem daí advir, consideramos relevante desenvolver-se, para o setor público, um modelo de análise do custo total de condução de LER que seja normativo (do ponto de vista de regras, preceitos, orientações para os LER, entre outros) e que sirva de suporte à tomada de decisão de adoção de um LER num determinado contexto, sendo para nós, este tópico, de investigação futura relevante.
5. Do ponto de vista da adoção de tecnologia e do princípio do “Estado criador de modelos” que analisámos, não queremos igualmente deixar de salientar a menção efetuada ao efeito *boomerang* que decorre do efeito multiplicador da utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas no setor público, sobretudo porque se considera que a adoção de inovações como os LER catapultam o desenvolvimento dos fornecedores que vai sequencialmente potenciar o desenvolvimento de mercado e que por sua vez promove a eficiência do mesmo, de onde as Entidades Adjudicantes irão colher *valor*. Identificam assim o Estado como criador de modelos de que ele próprio acaba por usufruir como analisámos no ponto 2.1.8.2. Tal cadeia de valor merece uma exploração substantiva adicional.

6.1. Fontes Legais

- **Decreto-Lei nº 104/2002 de 12 de abril** – Estabelece medidas para que os organismos da Administração Pública Portuguesa possam adquirir bens por via eletrónica.
- **Decreto-Lei nº 143-A/2008 de 25 de julho** – Estabelece os termos a que deve obedecer a apresentação e receção de propostas, candidaturas e soluções no âmbito do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro.
- **Decreto-Lei nº 18/2008 de 29 de janeiro** na versão modificada pelo **Decreto-Lei nº 278/2009 de 2 de outubro** e pelo **Decreto-Lei n.º 149/2012 de 12 de julho** – Aprova o Código dos Contratos Públicos
- **Decreto-Lei nº 59/99 de 2 de março** – Aprova o novo regime jurídico das empreitadas de obras públicas
- **Diretiva 2004/17/CE** do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março de 2004, relativa à coordenação dos processos de adjudicação de contratos nos setores da água, da energia, dos transportes e dos serviços postais
- **Diretiva 2004/18/CE** do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de Março de 2004, relativa à coordenação dos processos de adjudicação dos contratos de empreitada de obras públicas, dos contratos públicos de fornecimento e dos contratos públicos de serviços
- **Portaria nº 701-G/2008 de 29 de julho** – Define os requisitos e condições a que deve obedecer a utilização de plataformas eletrónicas pelas Entidades Adjudicantes, na fase de formação dos contratos públicos, e estabelece as regras de funcionamento daquelas plataformas.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2000 de 27 de setembro** – Resolve tomar medidas dirigidas à generalização da prática de aquisição de bens e serviços por via eletrónica pela Administração Pública.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 32/2001 de 16 de janeiro** – Determina a publicação (em 60 dias) e discussão pública do relatório de peritos sobre aquisição de bens por via eletrónica pela Administração Pública, elaborado pelo grupo de trabalho constituído na sequência da aprovação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 143/2000 (2ª série), de 27 de Setembro.
- **Resolução do Conselho de Ministros nº 65/2007 de 7 de maio** – Estratégia Nacional para as Compras Públicas ecológicas 2008-2010.

6.2. Produção científica ou equiparada

- **Aloini, D.**, 2007, *B2B Online auctions: a conceptual framework for a sensitivity analysis*, disponível em <http://www.ipsera.com/assets/documents/Aloini.pdf>
- **Aloini, D.**, 2012, *E-reverse auction design critical variables in a B2B context*, Journal of Business Process Management, Vol. 18 No. 2, pp. 219-249
- **Beall et al.**, 2003, *The role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing*, Focus Study, CAPS Research
- **Burke, K.**, 200704, *Reverse Auctions in the Public Sector*, Burke, K., 200704, *Reverse Auctions in the Public Sector*, disponível em <http://tradeinterchange.com.au/Downloadable/Reverse%20Auctions%20in%20the%20Public%20Sector.pdf>, acedido a 29/09/2014 às 20:15h
- **Charki, M., Josserand, E., Charki, N.**, 2011, *Toward an Ethical Understanding of the controversial technology of online reverse auctions*, Journal of Business Ethics, pp. 17–37
- **Chong, E., Staropoli, C., Yvrande-Billon, A.**, 2012, *Auctions versus negotiations in public procurement - the implication of political scrutiny*, disponível em http://www.iese.edu/en/files/1b_Chong_tcm4-80399.pdf, acedido dia 02/10/2014 às 13:20h
- **Comissão Europeia (CE)**, 2004, *Plano de acção para a aplicação do quadro jurídico no domínio dos contratos de direito público por via electrónica*, disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/actionplan/actionplan_pt.pdf, acedida a 25-01-2014 às 14:00h
- **Comissão Europeia (CE)**, 2010a, *Livro Verde relativo ao alargamento da utilização da Contratação Pública electrónica na UE*", Bruxelas, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0571:FIN:PT:PDF> consultada em 25-01-2014 às 17:00
- **Comissão Europeia (CE)**, 2010b, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the European eGovernment Action Plan 2011-2015 - Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government*, Bruxelas, disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF> acedida a 20-12-2013 às 19:00h
- **Comissão Europeia (CE)**, 2011a, *Impact Assessment accompanying the document Proposal for a Directive of the European European Parliament and of the Council on Public Procurement and the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on procurement by entities operating in the water, energy, transport and postal sectors*, disponível em

http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/SEC2011_1585_en.pdf, acedida a 26-01-2014 às 17:00

- **Comissão Europeia** (CE), 2011b, *Evaluation Report – Impact and Effectiveness of EU Public Procurement Legislation Part 1*, disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/er853_1_en.pdf, acedida a 26-01-2014 às 19:00h
- **Costa, A., Tavares, L., Arantes, A.**, 2013, *Evidence of the impacts of public eProcurement - The Portuguese experience*, Journal of Purchasing & Supply Management 19, pp. 238–246
- **Croom, S., Brandon-Jones, A.**, 2007, *Impact of eProcurement: Experiences from implementation in the UK public sector*, Journal of Purchasing & Supply Management 13, pp. 294–303
- **DeLone&McLean**, 2004, *Measuring e-Commerce Success*, International Journal of Electronic Commerce / Fall 2004, Vol. 9, No. 1, pp. 31–47.
- **Emiliani, M.**, 2005, *Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct*, Industrial Marketing Management 34, pp. 526–534
- **Emiliani, M., Giampietro, C.**, 2007, *Coercion and reverse auctions*, Supply Chain Management: An International Journal 12/2, pp. 75–84
- **Europe Economics**, 2011, *Estimating the Benefits from the Procurement Directives - A Report for DG Internal Market*, Londres, disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/estimating-benefits-procurement-directives_en.pdf, acedida em 26-01-2014 às 19:00h
- **Hawkins, T., Gravier, M., Wittmann, C.**, 2010, *Enhancing reverse auction use theory an exploratory study*, Supply Chain Management: An International Journal 15/1, pp. 21–42
- **Hartley, J. e Lane, M.**, 2006, *Exploring the barriers to the adoption of e-auctions for sourcing*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 2, 2006 pp. 202-221
- **Haruvy, E., Katok, E.**, 2013, *Increasing Revenue by Decreasing Information in Procurement Auctions*, Vol. 22, No. 1, pp. 19–35
- **Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. (InCI)/MOPTC**, 2011, *Contratação Pública em Portugal Relatório Síntese 2010*, Lisboa, disponível em http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci/files/base_docs/Rel_Contr_Publ_2010.pdf acedida em 26-01-2014 às 19h
- **Jap, S.**, 2000, *Going, Going, Gone*, Harvard Business Review blog, acedido a <http://hbr.org/2000/11/going-going-gone/ar/1> às 13:25h do dia 2/10/2014

- **Jap, S.**, 2002, *Online Reverse Auctions - issues, themes and prospects for the future*, Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30, No. 4, pp. 506-525
- **Jap, S.**, 2003, *An exploratory study of the introduction of online reverse auctions*, Journal of Marketing, Vol. 67 No. 3, pp. 96-107
- **Jones, S., Irani, R.**, 2007, *E-government, an e-reverse auction case study*, Proceedings of European and Mediterranean Conference on Information Systems 2007 (EMCIS2007), June 24-26 2007, Polytechnic University of Valencia, Spain, pp. 50:1-50:7
- **Kros, J., Nadler, S., Chen, H.**, 2011, *The adoption and utilization of online auctions by supply chain managers*, Transportation Research Part E 47, pp. 105–114
- **Kumar, S., Maher, M.**, 2008, *Are the temptations of online reverse auctions appropriate for your business*, Supply Chain Management: An International Journal 13/4 pp. 304–316
- **Kumar, S., Chang, C.**, 2007, *Reverse Auctions - how much total supply chain cost savings are there - a conceptual overview*, Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 6, 2, pp. 77–85
- **Leukel, J. e Maniatopoulos, G.**, 2005, *Product Classification and Description in Public eProcurement: Are There Lessons to be Learned From Private eProcurement?*, 5ª Conferência Europeia de Governo Eletrónico (ECEG), disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.64.786&rep=rep1&type=pdf>, acedida em 13-01-2013 às 19:00h
- **Lloyd, R. e McCue, C.**, 2004, *What is Public Procurement? Definitional Problems and Implications*, International Public Procurement Conference Proceedings, Volume 3, disponível em <http://www.ippa.ws/IPPC1/PROCEEDING%20PAPERS/LloydMcCue.pdf> acedida a 26-01-2014 às 19h
- **Lopes, E., Portugal, L.**, 2006, *Estratégias de e procurement na Administração Pública - uma revisão da literatura*, Actas da 1ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação
- **Lucking-Reiley, D.**, 1999, *Using field experiments to test equivalence between auction formats - magic on the internet*, The American Economic Review, Vol. 89, n. 5, pp. 1063-1081
- **Ministerial eGovernment Conference “Transforming Public Services” of the United Kingdom Presidency of the European Council and of the European Commission**, 2005, *Ministerial Declaration approved unanimously on 24 November 2005, Manchester, United Kingdom*, 4th Ministerial eGovernment Conference, disponível em <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/Declaration%20Manchester.pdf>, acedido a 20-12-2013 às 18:00h

- **5th Ministerial eGovernment Conference “Teaming Up for the Union” of the Swedish Presidency of the European Council and of the European Commission**, 2009, *Ministerial Declaration approved unanimously in Malmö, Sweden, on 18 November 2009*, 5th Ministerial eGovernment Conference, disponível em <https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf> acedido a 20-12-2013 às 18:00h
- **Nakabayashi, J.**, 2013, *Small business set-asides in procurement auctions - an empirical analysis*, Journal of Public Economics 100 (2013) 28–44
- **Oruezabala, G, Rico, J.**, 2012, *The impact of sustainable public procurement on supplier management*, Industrial Marketing Management 41, pp. 573–580
- **Pais, A., e Ministro, P.**, 2012, *Contratação Pública em Portugal 2011*, Instituto para a Construção e o Imobiliário (InCI) disponível em http://www.base.gov.pt/oop/downloads/RelContr_Pub_2011.pdf acedida em 26-01-2014 às 19h
- **Pais, A., e Ministro, P.**, 2014, *Contratação Pública em Portugal 2012*, Instituto para a Construção e o Imobiliário (InCI), Março de 2014, disponível em http://www.inci.pt/Portugues/inci/EstudosRelatoriosSectoriais/EstudosRelatrios%20Sectoriais/Rel_Anual_Contratos_Publicos_2012.pdf acedida em 20-06-2014 às 21h
- **Parsons, S., Rodriguez-Aguilar, J., Klein, M.**, 2011, *Auctions and Bidding A Guide for Computer Scientists*, ACM Computing Surveys, Vol. 43, No. 2, Article 10, Publication date: January 2011.
- **Pearcy, D., Giunipero, L, Wilson, A.**, 2007, *A model of relational governance in reverse auctions*, The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, pp.4-15
- **Rambøll Management**, 2004, *Impact Assessment: Action Plan on electronic Public Procurement*, Part 1: Baseline Analysis, Dezembro de 2004, disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/eprocurement/2004-12-impact-external-vol1_en.pdf, acedida a 20-12-2013 às 19:00h
- **Rogers, E.**, 2003, *Diffusion of Innovations*, 5ª edição, Free Press, Nova Iorque
- **Roriz, C. e Ministro, P.**, 2015, *Contratação Pública em Portugal 2013*, Instituto para a Construção e o Imobiliário (InCI), janeiro de 2015, disponível em http://www.base.gov.pt/mediaRep/inci/files/base_docs/RelContratosPublicos_2013.pdf acedida em 20-06-2014 às 21h
- **Santos, A.**, 2011, *As Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública na Administração Escolar*, Instituto Politécnico de Bragança, disponível em <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6858/1/AS%20PLATAFORMAS%20ELETRONICAS%20DE%20CONTRATAÇÃO%20PÚBLICA%20final.pdf> acedida em 13-01-2013 às 19:00h

- **Shalev, M., Asbjornsen,** 2010, *Electronic Reverse Auctions and the public sector - factors of success*, Journal of Public Procurement, Volume 10, Issue 3, pp. 428-452
- **Schoenherr, T.,** 2008, *Diffusion of online reverse auctions for B2B procurement an exploratory study*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 No. 3, pp. 259-278
- **Schoenherr, T., Mabert, V.,** 2007, *Online reverse auctions: Common myths versus evolving reality*, Business Horizons (2007) 50, 373–384
- **Silva, J.,** 2010, *Código dos Contratos Públicos comentado e anotado*, Editora Almedina, 3ª edição
- **Smeltzer, L, Carr, A.,** 2003, *Electronic reverse auctions - Promises, risks and conditions for success*, Industrial Marketing Management 32, pp. 481– 488
- **Standing, S., Standing, C., Love, P., Gengatharen, D.,** 2013, *How organizing visions influence the adoption and use of reverse auctions*, Springer Science+Business Media New York 2013, Electron Commer Res, pp. 493–511
- **Tassabehji, R.,** 2006, *Reverse e-auctions and supplier-buyer relationships an exploratory study*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 26 No. 2, pp.166-184
- **Tassabehji, R.,** 2010, *Understanding e-auction use by procurement professionals motivation, attitudes and perceptions*, Supply Chain Management: An International Journal 15/6, pp.425–437
- **Tavares, L., Costa, A., Arantes, A.,** 2013, *Evidence of the impacts of public eProcurement: The Portuguese experience*, [Journal of Purchasing and Supply Management](#), [Volume 19, Issue 4](#), December 2013, Páginas 238-246
- **Teich, et al.,** 2005, *A multi-attribute e-auction mechanism for procurement: theoretical foundations*, European Journal of Operational Research, Volume 175, Issue 1, 16 November 2006, pp. 90–100
- **Teich, J. et al.,** 2004, *Emerging Multiple issue e-auctions*, European Journal of Operational Research 159 (2004) 1–16 disponível em http://ac.els-cdn.com/S0377221703004569/1-s2.0-S0377221703004569-main.pdf?_tid=8395a190-3b2f-11e4-b61a-00000aacb35e&acdnt=1410603778_bf20bf33b7aed0d1a16f0abc8cbcc79f
- **Teo, T., et al.,** 2009, *Adopters and non-adopters of eProcurement in Singapore: An empirical study*, Omega 37, pp. 972 – 987
- **Vaidya et al., K., Sajeev, A. e Callender, G.,** 2006, *Critical Factors that influence eProcurement implementation success in the public sector*, Journal Of Public Procurement, Volume 6, Issues 1 & 3, pp. 70-99
- **Vickrey, W.,** 1961, *Counterspeculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders*, The Journal of Finance, Vol. 16, No. 1, pp.8-37

- **Wagner, S., Schwab, A.**, 2004, *Setting the stage for successful electronic reverse auctions*, Journal of Purchasing & Supply Management 10, pp. 11–26
- **Walker, H. e Brammer, S.**, 2012, *The relationship between sustainable procurement and eProcurement in the public sector*, Int. J. Production Economics 140, pp.256–268
- **Wyld, D.**, 2011a, *Current research on reverse auctions - Part I - understanding the nature of reverse auctions and the price and process savings associated with competitive bidding*, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 2, No. 3, September 2011, pp.11-23
- **Wyld, D.**, 2011b, *Current research on reverse auctions - Part II - implementation issues associated with putting competitive bidding to work*, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 2, No. 4, December 2011 DOI: 10.5121/, pp.1-15
- **Wyld, D., in Sobh, T. e Elleithy, K (ed.)**, 2012, *Reverse Auctions: How Electronic Auctions Can Aid Governments in Significantly Cutting Their Procurement Spending and Introduce Greater Competition in Public Sector Contracting*, Emerging Trends in Computing, Informatics, Systems Sciences, and Engineering, Springer Science & Business Media, pp. 277-290
- **Zgajewski, T. e Hajjar, K.**, 2005, *The Lisbon Strategy: Which failure? Whose failure? And why?*, Royal Institute for International Relations (Irri-Kiib), Bruxelas, Maio 2005 disponível em <http://aei.pitt.edu/8983/1/ep6.U701.pdf>, acedida em 13-01-2013 às 19:00h

i. Anexo A – Lista de procedimentos analisados

NIF Entidade Adjudicante	Designação	Localidade	Designação do Contrato	Descrição	Tipo de Contrato	Preço Base	CPV	Leilão	Lotes	Plataforma	Critério de Adjudicação	Data de envio para o DRE
506361616	Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E. P. E.	Lisboa	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES MÓVEIS AO INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DE LISBOA FRANCISCO GENTIL, EPE	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÕES MÓVEIS AO INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DE LISBOA FRANCISCO GENTIL, EPE	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	85 200,00 €	642000 00	Sim	Não	Vortal	Mais baixo preço	14/02/20 14
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, MEDICAMENTOS DO SISTEMA NERVO CEREBROSPINAL, EXCETO: ANESTÉSICOS, RELAXANTES MUSCULARES, ANALGÉSICOS, ANTIPIRÉTICOS, ANTIDEPRESSORES E ANTIPSICÓTICOS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento medicamentos do sistema nervoso cerebrospinal, exceto: anestésicos, relaxantes musculares, analgésicos, antipiréticos, antidepressores e antipsicóticos, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalo go.min- saude.pt	Mais baixo preço	13/03/20 14
508035546	CIMRL - Comunidad e Intermunici	Leiria	ACORDO QUADRO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE SEGURANÇA,		Tipo de Contrato: Aquisição de	Preço base do procedimen to		Sim	Não	Saphety	Mais baixo preço	25/03/20 14

	pal da Região de Leiria		HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO		Serviços	inexistente						
505296950	AdP - Águas de Portugal Serviços Ambientais, S. A. com outras empresas do grupo	Lisboa	Contrato de Aquisição de Serviços de Comunicações de Voz Móvel e Voz fixa e dados	O objeto do contrato é a aquisição de serviços de comunicação de voz fixa, de voz móvel e de dados, em conformidade com o estabelecido no Caderno de Encargos.	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	Preço base do procedimento inexistente	642000 00	Sim	Não	Vortal	Mais baixo preço	04/04/2014
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público Internacional nº 15/2012	Fornecimento contínuo de Polímero	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	403 000,00 €	245100 00	Sim	Não	Gatewit	Mais baixo preço	03/01/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público nº 16/2012	Reagentes para sistema de tratamento de odores da Etar de Sobreiras	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	199 000,00 €	243000 00	Sim	Não	Gatewit	Mais baixo preço	03/01/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público nº 03/2013	Papel para cópia e impressão A/4	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	26 400,00 €	301900 00	Sim	Não	acinGOV	Mais baixo preço	26/02/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público Nº 04/2013	Acessórios de ligação e reparação de condutas de rede de abastecimento de água	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	98 060,40 €	441600 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	14/03/2013
500051070	Município de Lisboa	Lisboa	Aquisição de serviços de fornecimento de refeições às escolas básicas do 1º ciclo e aos jardins-de-infância da rede pública da cidade de Lisboa - Processo nº 15/CPI/CCM/DP/2013		Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	9 929 703,00 €	555231 00	Sim	Não	Saphety	Proposta economicamente mais vantajosa	19/03/2013
507718666	CMPEA - Empresa de	Porto	Concurso Público N.º 07/13	Cimento Portland e Argamassa Hidráulica	Tipo de Contrato:	17 671,50 €	441100 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	21/03/2013

	Águas do Município do Porto, E.M.				Aquisição de Bens Móveis							
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE SISTEMAS DE PACEMAKERS ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de sistemas de pacemakers indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	04/04/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO GERAL - APARELHO LOCOMOTOR ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral - aparelho locomotor, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	33632000	Sim	Sim	Vortal	Mais baixo preço	09/04/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto,	Porto	Concurso Público n.º 06/2013	Contadores de água volumétricos - Com telemetria: Dn15; Sem telemetria: Dn30/32 e Dn40	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	117 504,00 €	38420000	Sim	Sim	acinGOV	Proposta economicamente mais vantajosa	10/04/2013

	E.M.											
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, MEDICAMENTOS DO APARELHO DIGESTIVO, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos do aparelho digestivo, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos.	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	04/04/2014
505296950	AdP - Águas de Portugal Serviços Ambientais, S. A. com outras empresas do grupo	Lisboa	Contrato de Aquisição de Serviços de Comunicações de Voz Móvel e Voz fixa e dados	O objeto do contrato é a aquisição de serviços de comunicação de voz fixa, de voz móvel e de dados, em conformidade com o estabelecido no Caderno de Encargos.	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	Preço base do procedimento inexistente	64200000	Sim	Não	Vortal	Mais baixo preço	04/04/2014
680009671	Serviços Municipalizados de Água e Saneamento da Câmara Municipal de Loures	Loures	CPU 3/2013 - Prestação de serviços de seguros		Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	36 500,00 €	66510000	Sim	Sim	Vortal		19/03/2013
500051070	Município de Lisboa	Lisboa	Aquisição de serviços de transporte escolar para as crianças do 1º ciclo do ensino básico e dos jardins-de-infância da rede pública da cidade de Lisboa.- Processo nº 24/CPI/CCM/DP/2013		Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	2 255 724,66 €	60130000	Sim	Não	Saphety	Proposta economicamente mais vantajosa	18/04/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS	bens de Diálise Peritoneal indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	06/05/2013

	da Saúde, E. P. E.		PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE BENS DE DÁLISE PERITONEAL ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE		Móveis							
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO GERAL - APARELHO GENITURINÁRIO ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral - aparelho geniturinário, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos,	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	06/05/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral - medicação	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	07/05/2013

			DE CONSUMO GERAL - MEDICAÇÃO ANTIALÉRGICA, MEDICAMENTOS USADOS NO TRATAMENTO DE INTOXICAÇÕES, VITAMINAS E SAIS MINERAIS E GRUPO 20.9 - OUTROS PRODUTOS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	antialérgica, medicamentos usados no tratamento de intoxicações, vitaminas e sais minerais e grupo 20.9 - outros produtos, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos								
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO GERAL - MEDICAMENTOS USADOS NAS AFEÇÕES OCULARES E OTORRINOLARINGOLÓGICAS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral - afeções oculares e otorrinolaringológicas, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos,	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	07/05/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	09/05/2013

	da Saúde, E. P. E.		PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE SISTEMAS DE STENTS CORONÁRIOS ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de sistemas de stents coronários indicados no Anexo I do Caderno de Encargos.	Móveis							
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO GERAL - USADOS NAS AFECÇÕES CUTÂNEAS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral - usados em afecções cutâneas, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	21/05/2013
502106506	Comunidade e Intermunicipal do Médio Tejo	Tomar	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL PARA COMBATE A INCÊNDIOS EM ESPAÇOS NATURAIS NO MÉDIO TEJO		Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	205 968,33 €	35111000	Sim	Sim	Saphety	Mais baixo preço	24/05/2013
502266694	Comunidade e Intermunicipal	Caldas da Rainha	Aquisição de equipamento de proteção individual		Tipo de Contrato: Aquisição	Preço base do procedimen	44480000	Sim	Sim	Saphety	Mais baixo preço	27/05/2013

	pal do Oeste		para combate a incêndios em espaços naturais		de Bens Móveis	to inexistente						
508354617	Comunidade Intermunicipal do Baixo Mondego	Montemor-o-Velho	Concurso Público para Aquisição de Equipamentos de Proteção Individual para Combate a Incêndios em Espaços Naturais		Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	236 320,00 €	35111000	Sim	Sim	Saphety	Mais baixo preço	28/05/2013
509075541	C.I.M.A.L. - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Litoral	Grândola	Aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI) para combate a incêndios em espaços naturais		Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	87 619,90 €	35110000	Sim	Sim	Saphety	Mais baixo preço	29/05/2013
510342191	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.	Amadora	Concurso Público para aquisição de 18 veículos automóveis.	Aquisição de 18 de veículos automóveis, bem como o serviço de manutenção dos veículos.	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	876 450,00 €	34114200	Sim	Sim	Gatewit - eSPAP	Mais baixo preço	29/05/2013
507929950	Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte	Lousã	Aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para Combate a Incêndios em Espaços Naturais - CIMPIN	Aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) para Combate a Incêndios em Espaços Naturais	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	281 565,04 €	35111000	Sim	Sim	Saphety	Mais baixo preço	29/05/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE HORMONAS E OUTROS MEDICAMENTOS USADOS NO TRATAMENTO DAS	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de hormonas e outros medicamentos usados no tratamento das doenças endócrinas, indicados no Anexo I do Caderno de	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	04/06/2013

			DOENÇAS ENDÓCRINAS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	Encargos								
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE FATORES RECOMBINANTES DA COAGULAÇÃO, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento Fatores recombinantes da coagulação, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos, nos termos e condições previstas neste.	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	330000 00	Sim	Sim	Vortal	Mais baixo preço	19/07/20 13
504598686	EP Estradas de Portugal, S.A.	Almada	LOCAÇÃO OPERACIONAL DE 170 COMPUTADORES DESKTOP E 150 COMPUTADORES PORTÁTEIS, COM RECURSO A LEILÃO ELETRÓNICO	LOCAÇÃO OPERACIONAL DE 170 COMPUTADORES DESKTOP E 150 COMPUTADORES PORTÁTEIS, COM RECURSO A LEILÃO ELETRÓNICO	Tipo de Contrato: Locação de Bens Móveis	191 000,00 €	302130 00	Sim	Não	Gatewit	Mais baixo preço	05/08/20 13
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público n.º 11/2013	Manutenção preventiva a sistemas de ar condicionado	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	16 564,00 €	507300 00	Sim	Não	acinGOV	Mais baixo preço	21/08/20 13
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	330000 00	Sim	Não	Vortal	Mais baixo preço	27/09/20 13

			TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE VACINAS E TUBERCULINAS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento Vacinas e Tuberculinas, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos								
680015019	Serviços Intermunicipalizados de Água e Saneamento dos Municípios de Oeiras e Amadora	Oeiras	Aquisição dos serviços de comunicações de dados e voz para os vários locais dos Serviços Intermunicipalizados de Água e Saneamento dos Municípios de Oeiras e Amadora por divisão em lotes	CPI 85/2013	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	600 000,00 €	642000 00	Sim	Sim	Gatewit	Proposta economicamente mais vantajosa	02/10/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público N.º 13/13	Material de laboratório de análises - Frascos, reagentes, detergentes e luvas	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	26 732,75 €	336900 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	08/10/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público n.º 12/2013	MATERIAL DE REDES DE ÁGUA E SANEAMENTO - FLANGES FERRO FUNDIDO, ACESSÓRIOS DE LATÃO, TAMPAS DE CÂMARA DE INSPEÇÃO E GRELHAS SUMIDOURAS	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	30 386,05 €	441600 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	09/10/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Liminado por Prévia Qualificação n.º 02/13	Contadores de água volumétricos com telemetria DN15 - 1500 Unid	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	94 125,00 €	384200 00	Sim	Não	acinGOV	Proposta economicamente mais vantajosa	14/10/2013
509540716	Serviço Partilhados do	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das	Tipo de Contrato: Aquisição	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-	Mais baixo preço	14/10/2013

	Ministério da Saúde, E. P. E.		CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS ANTI-INFECIOSOS: ANTIVÍRICOS E ANTIFÚNGICOS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos anti-infecciosos: antivíricos e antifúngicos, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	de Bens Móveis					saude.pt		
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS ANESTÉSICOS E RELAXANTES MUSCULARES, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos anestésicos e relaxantes musculares, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	15/10/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos anti-	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	33000000	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	15/10/2013

			DE MEDICAMENTOS ANTI-INFECIOSOS: EXCETO ANTIVÍRICOS E ANTIFÚNGICOS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	infeciosos: exceto antivíricos e antifúngicos, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos								
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS ANALGÉSICOS, ANTIPIRÉTICOS E ANTIDEPRESSORES , ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	. O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento medicamentos analgésicos, antipiréticos e antidepressores, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalo go.min- saude.pt	Mais baixo preço	18/11/20 13
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE CONTRACETIVOS ORAIS, PROFILATICOS E MECANICO, ÀS INSTITUIÇÕES E	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento Contraceptivos Oraís, profiláticos e mecênicos, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos,	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalo go.min- saude.pt	Mais baixo preço	25/11/20 13

			SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE									
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DO APARELHO RESPIRATÓRIO, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos do aparelho respiratório, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal	Mais baixo preço	25/11/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público N.º 14/2013	Deposição de Resíduos de Desarenamento (Código LER 190802) em Operador de Gestão de Resíduos Licenciado (300 ton)	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	15 666,00 €	905100 00	Sim	Não	acinGOV	Proposta economicamente mais vantajosa	27/11/2013
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público N.º 16/2013	Acompanhamento Arqueológico das Intervenções de Colocação de Infra-Estruturas da Responsabilidade da Águas do Porto, EM	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	65,00 €	713500 00	Sim	Não	acinGOV	Mais baixo preço	29/11/2013
501617582	Universidade de Coimbra	Coimbra	Concurso Público para atribuição do direito de ocupação de espaço da Universidade de Coimbra (UC) para a instalação de máquinas de venda automática	Instalação de máquinas de venda automática	Outro: Atribuição do direito de ocupação de espaço	Preço base do procedimento inexistente	515000 00	Sim	Sim	Gatewit	Proposta economicamente mais vantajosa	13/12/2013
509540716	Serviço Partilhados do	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE		Tipo de Contrato: Locação	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-	Mais baixo preço	13/12/2013

	Ministério da Saúde, E. P. E.		CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS DO FORO ONCOLÓGICO, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE		de Bens Móveis					saude.pt		
510342191	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.	AMADORA	Concurso Publico para aquisição de 24 motocicletas e de 9 veículos automóveis	Aquisição de 24 motocicletas e de 9 veículos automóveis, bem como o serviço de manutenção para os 9 veículos automóveis	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	666 000,00 €	341142 00	Sim	Sim	Gatewit - eSPAP	Mais baixo preço	16/12/2013
500900469	SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais	Lisboa	Aquisição de Serviços de Comunicações e Telecomunicações	Aquisição de Serviços de Comunicações e Telecomunicações	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	175 000,00 €	642000 00	Sim	Não	Vortal	Proposta economicamente mais vantajosa	16/12/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS ANTI-RETROVIRAIS, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos anti-retrovirais, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	16/12/2013

507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público Internacional n.º 10/2013	Processamento de pagamentos de recibos de água	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	932 966,91 €	661100 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	16/12/20 13
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público N.º 17/2013	Material de redes de água e saneamento - Tampas de câmara de ramal de ligação, grelhas sumidouras, uniões para vara de saneamento e tubo de PVC	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	20 333,91 €	444200 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	19/12/20 13
500900469	SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais	Lisboa	Aquisição de Viaturas para Transporte de Mercadorias	Aquisição de Viaturas	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	150 000,00 €	341300 00	Sim	Sim	Vortal	Mais baixo preço	26/12/20 13
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público Internacional N.º 15/2013	Segurança e Vigilância	Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	375 000,00 €	797100 00	Sim	Não	acinGOV	Proposta economicame nte mais vantajosa	27/12/20 13
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMEN TO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE SISTEMAS DE CARDIOVERSORES DEFIBRILHADORES S IMPLANTÁVEIS ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de sistemas de cardioversores defibriladores implantáveis, designados ainda por CDIs	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	- €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalo go.min- saude.pt	Mais baixo preço	03/04/20 13
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do	Porto	Concurso Público n.º 04/2014	Retirada, colocação, desligamento ou ligação de 5000	Tipo de Contrato: Aquisição	28 750,00 €	512100 00	Sim	Não	acinGOV	Mais baixo preço	12/03/20 14

	Município do Porto, E.M.			contadores de água até Dn20mm	de Serviços							
507718666	CMPEA - Empresa de Águas do Município do Porto, E.M.	Porto	Concurso Público nº 01/2013	Fornecimento contínuo de material diverso de redes de abastecimento de água, saneamento e incêndio	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	56 077,81 €	421300 00	Sim	Sim	acinGOV	Mais baixo preço	26/02/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, MEDICAMENTOS DO APARELHO DIGESTIVO, ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de medicamentos do aparelho digestivo, indicados no Anexo I do Caderno de Encargos.	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	330000 00	Sim	Sim	Vortal; www.catalogo.min-saude.pt	Mais baixo preço	04/04/2014
500051070	Município de Lisboa	Lisboa	Aquisição de serviços de fornecimento de refeições transportadas (catering) às escolas básicas do 1º ciclo e aos jardins-de-infância da rede pública da cidade de Lisboa - Processo nº 14/CPI/CCM/DP/2013		Tipo de Contrato: Aquisição de Serviços	7 567 086,00 €	555240 00	Sim	Sim	Saphety	Proposta economicamente mais vantajosa	21/03/2013
509540716	Serviço Partilhados do Ministério da Saúde, E. P. E.	Lisboa	CONCURSO PÚBLICO PARA A CELEBRAÇÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS DE APROVISIONAMENTO PARA A ÁREA DA SAÚDE, COM VISTA AO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS	O presente procedimento tem por objeto a seleção das entidades que celebrarão contratos públicos de aprovisionamento ("CPA") para o fornecimento de Medicamentos de consumo geral, grupo 4: sangue, indicados	Tipo de Contrato: Aquisição de Bens Móveis	1,00 €	330000 00	Sim	Sim	Vortal	Mais baixo preço	26/03/2013

			DE CONSUMO GERAL, GRUPO 4: SANGUE ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE	no Anexo I do Caderno de Encargos									
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ii. Anexo B – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 1⁴⁹

Nº e Questão		Pontos-chave das respostas fornecidas pela EA1	
		Nº	Resposta
1	Quais são, na sua opinião, os fatores que facilitam a adoção de um Leilão Eletrónico num procedimento de Contratação Pública?	1.1	A possibilidade dada no Código dos Contratos Públicos de reduzir o preço após a receção de propostas.
		1.2	A sustentabilidade conferida ao processo.
		1.3	Deve haver um prévio conhecimento do mercado.
		1.4	Deve ser de claro entendimento o benefício a retirar o do Leilão.
2	Quais os dois motivos principais pelos quais adotaram leilões eletrónicos nos procedimentos de Contratação Pública?	2.1	A possibilidade de redução do preço.
		2.2	A possibilidade de aproveitar a oportunidade conferida pelo serviço da Plataforma Eletrónica de Contratação Pública (PECP) com que são geridos os processos de Leilão uma vez que as condições e regras do Leilão são geridas com a entidade que gere a plataforma que também nos dá conselhos sobre como conduzir o Leilão de forma a torna-lo mais eficaz.
3	Quais as barreiras que entende condicionarem a adoção de leilões eletrónicos?	3.1	Não existem. Há uma grande relação com a entidade que gere a sua PECP o que facilita a preparação e a condução do LER, tratando esta também da informação os concorrentes.
4	Que dimensão da organização (setor e nível de gestão) fomenta mais a utilização de um Leilão Eletrónico e qual o que menos fomenta? Porquê?	4.1	Toda a organização, uma vez que se trata da cultura de poupar.
5	Quais os riscos que para si se associam à adoção do Leilão Eletrónico?	5.1	Os riscos que podem ocorrer estão concentrados na relação e na transmissão de informação da entidade adjudicante para a entidade gere e conduz a plataforma de Leilões.

⁴⁹ A EA1 não respondeu à pergunta 8 do guião por insuficiência de informação.

		5.2	Os LER não são apropriados para todas as aquisições. No caso de serviços como o de Limpeza (uma vez que há regras laborais, sociais e fiscais rigorosas) é arriscada a sua utilização, uma vez que os fornecedores podem colocar em causa a sustentabilidade do preço com prejuízo para os compromissos supra. Identificam que o controlo dos níveis de serviço e dos pagamentos tributários, por exemplo, é muito relevante.
6	Como classificaria a propensão para a inovação na sua organização?	6.1	Consideram-se altamente propensos à inovação.
		6.2	Confiam sempre com as inovações que as entidades gestoras das plataformas lhe queiram dar e dos avanços que vão sendo possíveis em termos de otimização das funcionalidades dos <i>softwares</i> que suportam os LER.
7	Que tipo de mudanças tiveram de empreender para adotar leilões eletrónicos nos vossos procedimentos?	7.1	Unicamente aquelas que decorrem da introdução da figura do Leilão Eletrónico que decorre do Código (peças, convite, etc.).
		7.2	A restante parametrização e a gestão dos Leilões é feita pela entidade gestora da PECP que utilizam.
8	Quanto tempo considera ter levado a implementação dos Leilões eletrónicos? A partir de que momento considera tal contagem de tempo?	-	<i>Não responde por insuficiência de dados.</i>
9	Que ferramentas usam para medir as vantagens da utilização de Leilões eletrónicos?	9.1	É a plataforma eletrónica de suporte ao desenvolvimento dos LER que lhes dá de imediato a informação de quanto decrementaram os concorrentes e, logo, os indicadores de poupança com que medem as vantagens da utilização dos mesmos.
10	Que tipo de benefícios ou vantagens percebem ser úteis e obtêm com a utilização de um Leilão Eletrónico?	10.1	A possibilidade dada no Código dos Contratos Públicos de reduzir o preço após a receção de propostas.
		10.2	A sustentabilidade conferida ao processo.
		10.3	Conhecimento adicional de mercado.
11	Considera que existe um efeito multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público? Se sim, como o caracteriza?	11.1	Sim. Uma vez que os fornecedores acabam por aderir, indiretamente, às novas formas de fazer negócio (online).
12	Que partes interessadas existem no decurso de um Leilão Eletrónico para a formação de um contrato público?	12.1	Entidade adjudicante
		12.2	Fornecedor.
		12.3	Entidade gestora da PECP que utilizam.

13	Qual o papel do fornecedor no processo de Leilão Eletrônico? O que o leva a aderir ao Leilão Eletrônico?	13.1	O papel do fornecedor passa pela licitação do preço.
		13.2	Passa ainda pela articulação das condições.
14	Quais as vantagens a que um fornecedor pode aceder através da participação num Leilão Eletrônico? E que desvantagens daí podem decorrer para ele?	14.1	Vantagens: acesso a Inteligência de mercado e à informação da concorrência, possibilidade de melhorarem as suas propostas.
		14.2	Não identifica desvantagens.

iii. Anexo C – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 2

Nº e Questão		Pontos-chave das respostas fornecidas pela EA2	
		Nº	Resposta
1	Quais são, na sua opinião, os fatores que facilitam a adoção de um Leilão Eletrónico num procedimento de Contratação Pública?	1.1	Procura de um maior nivelamento de mercado
		1.2	Haja possibilidade de aumentar a comparabilidade das propostas
		1.3	Haja pouca pressão do mercado global nos preços negociados em LER. Nos casos onde haja muita exposição aos mercados internacionais dos bens/serviços a adquirir deixa de ser recomendado.
		1.4	Exista tipificação e a aquisição e os seus modelos de avaliação sejam simples.
		1.5	Para a utilização dos LER deve haver um grande conhecimento de mercado, sobretudo pelos efeitos adversos que os Leilões podem ter.
2	Quais os dois motivos principais pelos quais adotaram leilões eletrónicos nos procedimentos de Contratação Pública?	2.1	Evita deslocações aos fornecedores para negociar.
		2.2	Maior rapidez na negociação.
		2.3	Obtenção mais célere da classificação dos concorrentes.
3	Quais as barreiras que entende condicionarem a adoção de leilões eletrónicos?	3.1	Modelos de avaliação de propostas complexos que as empresas não têm destreza/conhecimento para analisar e, assim, entrarem nos LER.
		3.2	A maturidade das plataformas de suporte aos LER.
		3.3	Necessidade de configuração de sistema pelos proprietários das plataformas.
		3.4	Sentimento generalizado de desconfiança dos LER (EA/concorrente), sobretudo porque a posição que a Entidade quer otimizar se refere ao preço e não a outros atributos das propostas, havendo uma desconfiança ex-ante pela qualidade e valor obtidos do LER.
		3.5	Competências genéricas dos agentes que promovem LER nas entidades públicas. Consideram ser necessário mais especialização nas diversas categorias de Compra que conduzisse à especialização e ao domínio do conhecimento específico.
4	Que dimensão da organização (setor e nível de gestão) fomenta mais a utilização de um Leilão Eletrónico e qual o que	4.1	Operacional. A utilização de Leilões é avaliada conjuntamente entre a equipa de Contratação Pública e as áreas técnicas, em termos da disponibilidade da aquisição para a elaboração de um Leilão.

	menos fomenta? Porquê?		
5	Quais os riscos que para si se associam à adoção do Leilão Eletrónico?	5.1	Incompatibilidades tecnológicas entre os concorrentes a LER e as parametrizações da LER levando a uma não participação dos mesmos.
		5.2	Despreocupação dos concorrentes com a sustentabilidade das suas licitações (“ <i>feitiço do vencedor</i> ” ⁵⁰). Por vezes não sabem onde parar de licitar e negligenciam determinadas rubricas para ganhar o negócio, sendo o fator humano o mais fácil de prejudicar neste domínio, acabando tal por se refletir nas condições de prestação do serviço.
		5.3	Variação substancial no preço das matérias-primas no desenvolvimento do procedimento sujeitos a flutuações dos mercados internacionais.
		5.4	Dificuldades de o mercado perceber o modelo de avaliação de propostas do LER.
		5.5	Criação de condições de mercado adversas por má preparação do LER por parte da EA (adjudicação de um Leilão a um preço muito baixo, praticado por um único agente, que consegue monopolizar o mercado e, concomitantemente, aumentar o seu poder negocial e coercivo junto da entidade compradora).
6	Como classificaria a propensão para a inovação na sua organização?	6.1	São propensos à inovação dado que adotam software com facilidade.
		6.2	Encetam com frequência iniciativas inovadoras do ponto de vista tecnológico ou processual (como os LER ou os concursos de conceção ou os modelos para o cálculo do ciclo de vida útil ou ainda os sistemas de qualificação).
7	Que tipo de mudanças tiveram de empreender para adotar leilões eletrónicos nos vossos procedimentos?	7.1	Internamente nenhuma a não ser as de alterações que decorrem do Código dos Contratos Públicos para a introdução de LER (convite e peças).
		7.2	Externamente tiveram de sugerir melhorias e parametrizações às plataformas para a estabilização do processo de LER.
8	Quanto tempo considera ter levado a implementação dos Leilões eletrónicos? A partir de que momento considera tal contagem de tempo?	8.1	Consideram que a implementação do LER ficou concluída em 1 mês.
		8.2	Houve um período subsequente de report de melhorias e correções à plataforma onde desenvolvem os LER, essencialmente ao nível dos seus critérios.

⁵⁰ Vd. Wyld (2011b:5)

9	Que ferramentas usam para medir as vantagens da utilização de Leilões eletrônicos?	9.1	Utilizam ferramentas de produtividade comuns para o apuramento de resultados e vantagens nomeadamente a poupança entre Concursos Públicos, onde se enquadra o LER.
10	Que tipo de benefícios ou vantagens percebem ser úteis e obtêm com a utilização de um Leilão Eletrónico?	10.1	A diminuição do preço contratual.
		10.2	Evita deslocações dos concorrentes.
		10.3	Maior rapidez na obtenção de resultados e negociação com os concorrentes.
		10.4	Condução a um superior conhecimento de mercado.
11	Considera que existe um efeito multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público? Se sim, como o caracteriza?	11.1	Sim. O setor privado ao começar a utilizar as plataformas também percebe que o processo é muito mais rápido, menos dispendioso e portanto, pesam os prós e os contras para aderir (facilmente) a estas.
12	Que partes interessadas existem no decurso de um Leilão Eletrónico para a formação de um contrato público?	12.1	A Entidade Adjudicante.
13	Qual o papel do fornecedor no processo de Leilão Eletrónico? O que o leva a aderir ao Leilão Eletrónico?	13.1	O papel do fornecedor é licitar apesar de desconhecerem os sentimentos que os concorrentes nutrem pelos LER.
		13.2	Não obstante, e na etapa pré-LER, o concorrente tem um importante papel modelação do modelo de avaliação de propostas, sobretudo na circunscrição da aquisição através da explicação técnica das aquisições, da partilha de características, vantagens, desvantagens das características técnicas.
		13.3	Devem os concorrentes analisar internamente a sua participação no LER e, sobretudo, onde devem parar de licitar.
		13.4	Há em regra pouca adesão dos operadores económicos de pequena e média dimensão, com prejuízo para as entidade. A qualidade que podem oferecer, e que os faz distinguirem-se da concorrência, fica liminarmente afastada pelo foco que o LER em Contratação Pública tem no preço, o que oferece pouca margem para a inovação e para a propositura de alternativas mais viáveis.
		13.5	As empresas que mais facilmente aderem aos Leilões são empresas que possuem grandes estruturas de recursos humanos e competências para traçar cenários de negócio e preparar-se convenientemente para o Leilão.

14	Quais as vantagens a que um fornecedor pode aceder através da participação num Leilão Eletrónico? E que desvantagens daí podem decorrer para ele?	14.1	Vantagens: Ganhar o negócio.
		14.2	Desvantagens: Aumento de custos para os concorrentes pela multiplicidade de plataformas de desenvolvimento de LER.
		14.3	Sabendo que o LER está focado no preço pode daí decorrer uma não-aposta na qualidade da proposta.
		14.4	Limitações decorrentes da falta de concorrência entre PMEs e empresas com estrutura e capacidade de moldar o futuro do procedimento.

iv. Anexo D – Quadro-resumo das respostas conferidas pela Entidade Adjudicante 3

Nº e Questão		Pontos-chave das respostas fornecidas pela EA3	
		Nº	Resposta
1	Quais são, na sua opinião, os fatores que facilitam a adoção de um Leilão Eletrónico num procedimento de Contratação Pública?	1.1	O objeto do contrato. Todas as aquisições que estejam subjugadas a ativos financeiros serão contrárias à utilização de LER.
		1.2	Conhecimento prévio do mercado, dos agentes e da sua cadeia de valor e da sua posição (ou posições) de mercado dos concorrentes (mercado regulado, mercado cartelizado, etc.), sabendo que se reúnem condições naturais de lançamento do LER em condições de mercado regulado.
		1.3	Existência de uma boa análise de risco dos critérios qualitativos que orbitam em torno do LER (ainda que seja só licitado o preço).
		1.4	Exista transparência no processo.
		1.5	Haja por parte da Entidade Adjudicante um modelo eficiente de captar <i>valor</i> a partir dos LER.
		1.6	A uniformização de necessidades e não diversificar o que é levado a LER, por uma questão de foco concorrencial.
		1.7	Exista coerência na submissão das necessidades à Concorrência/obrigatoriedade de cotação de todos os produtos correndo o risco de incapacidade de fornecimento ou não comercialização de determinado bem/serviço. Exista bom equilíbrio entre a escala do fornecimento e a capacidade do fornecedor.
		1.8	Deve ser utilizado LER quando os fatores qualitativos da aquisição são menos relevantes do que o próprio preço (como por exemplo, no caso do Combustível e noutras aquisições em mercado regulado)
2	Quais os dois motivos principais pelos quais adotaram leilões eletrónicos nos procedimentos de Contratação Pública?	2.1	Necessidade de captação de valor, com eficiência, em compras com escala
		2.2	Discussão pura de preço (quando todas as variáveis do foro qualitativo se encontrem estabilizadas)
		2.3	Reforço da transparência no processo
3	Quais as barreiras que entende condicionarem a adoção de leilões eletrónicos?	3.1	A existência ou não de capacidade instalada que possa ser requerida para a Entidade Adjudicante lidar com o Leilão, sendo que em caso de não haver ela se afigurar como uma barreira.
		3.2	Os custos internos de condução do LER
		3.3	Os custos com o <i>software</i> de condução dos

			LER a liquidar às entidades gestoras das plataformas de desenvolvimento dos LER.
4	Que dimensão da organização (setor e nível de gestão) fomenta mais a utilização de um Leilão Eletrónico e qual o que menos fomenta? Porquê?	4.1	Todos os níveis organizacionais, tendo havido uma consciencialização prévia dos benefícios dos LER tendo havido, inclusive, um incentivo claro à adoção destes mecanismos.
5	Quais os riscos que para si se associam à adoção do Leilão Eletrónico?	5.1	Obstrução da concorrência por força da forma como o LER está organizado (existência ou não de Lotes, presunção ou conhecimento da capacidade técnica de todos os concorrentes, prática de cartelização, etc.).
		5.2	Cálculo enviesado do real valor da utilização de LER e os proveitos daí retirados.
		5.3	Destruição do valor do LER por parte dos concorrentes se não souberem, racionalmente, onde parar a sua participação.
6	Como classificaria a propensão para a inovação na sua organização?	6.1	São acérrimos defensores da inovação, tendo do ponto de vista do processo adotado mecanismos como o LER e outros de uma monta superior, considerando-se propensos à adoção de inovações.
7	Que tipo de mudanças tiveram de empreender para adotar leilões eletrónicos nos vossos procedimentos?	7.1	Definição e harmonização de regras para a condução dos LER;
		7.2	Uniformização dos artigos em licitação em processos aquisitivos abrangentes;
		7.3	Efetuar uma análise de sensibilidade ou de cenários em função do impacto das regras na alavancagem do valor do Leilão.
8	Quanto tempo considera ter levado a implementação dos Leilões eletrónicos? A partir de que momento considera tal contagem de tempo?	8.1	Depois de as mudanças já referidas se terem consubstanciado, começaram logo a usufruir das vantagens dos LER.
9	Que ferramentas usam para medir as vantagens da utilização de Leilões eletrónicos?	9.1	Efetuem uma análise aos custos totais, decorrentes da análise de cenários em função do impacto das regras de alavancagem do valor do Leilão, sem especificarem ferramentas.
10	Que tipo de benefícios ou vantagens percebem ser úteis e obtêm com a utilização de um Leilão	10.1	Desmaterialização da fase de negociação.
		10.2	Evitam deslocações dos concorrentes uma vez que são possíveis as licitações em vários pontos do país.

	Eletrónico?	10.3	Maior <i>valor</i> para o tempo despendido em negociação comparativamente ao valor alcançado
		10.4	Exploração da assimetria de informação existente à data do LER sobre posições de mercado e criação de conhecimento para a Entidade Adjudicante.
11	Considera que existe um efeito multiplicador na utilização de ferramentas tecnológicas iniciadas pelo setor público? Se sim, como o caracteriza?	11.1	Consideram que existe e que a adoção de inovações como os LER catapultam o desenvolvimento dos fornecedores que vai sequencialmente potenciar o desenvolvimento de mercado e que por sua vez promove a eficiência de mercado de onde as Entidades Adjudicantes irão colher <i>valor</i> .
12	Que partes interessadas existem no decurso de um Leilão Eletrónico para a formação de um contrato público?	12.1	A Entidade Adjudicante
		12.2	O concorrente
13	Qual o papel do fornecedor no processo de Leilão Eletrónico? O que o leva a aderir ao Leilão Eletrónico?	13.1	O papel do fornecedor é o de fazer uma análise ao LER e da sua posição (ou posições) para verificar a sua capacidade de acrescentar valor ao LER.
14	Quais as vantagens a que um fornecedor pode aceder através da participação num Leilão Eletrónico? E que desvantagens daí podem decorrer para ele?	14.1	Vantagens: Ganhar quota de mercado ou enfatizá-la.
		14.2	Desvantagens: Uma vez que o LER tende a tornar-se emotivo e irracional, pode potenciar erros dos concorrentes (feitiço do vencedor).
		14.3	Custos totais para aceder ao Leilão.